

„POTENCIALIŲ KANDIDATŲ Į ĮSTAIGOS VADOVO PAREIGAS“ RINKOS TYRIMAS

Tyrimo užsakovas:

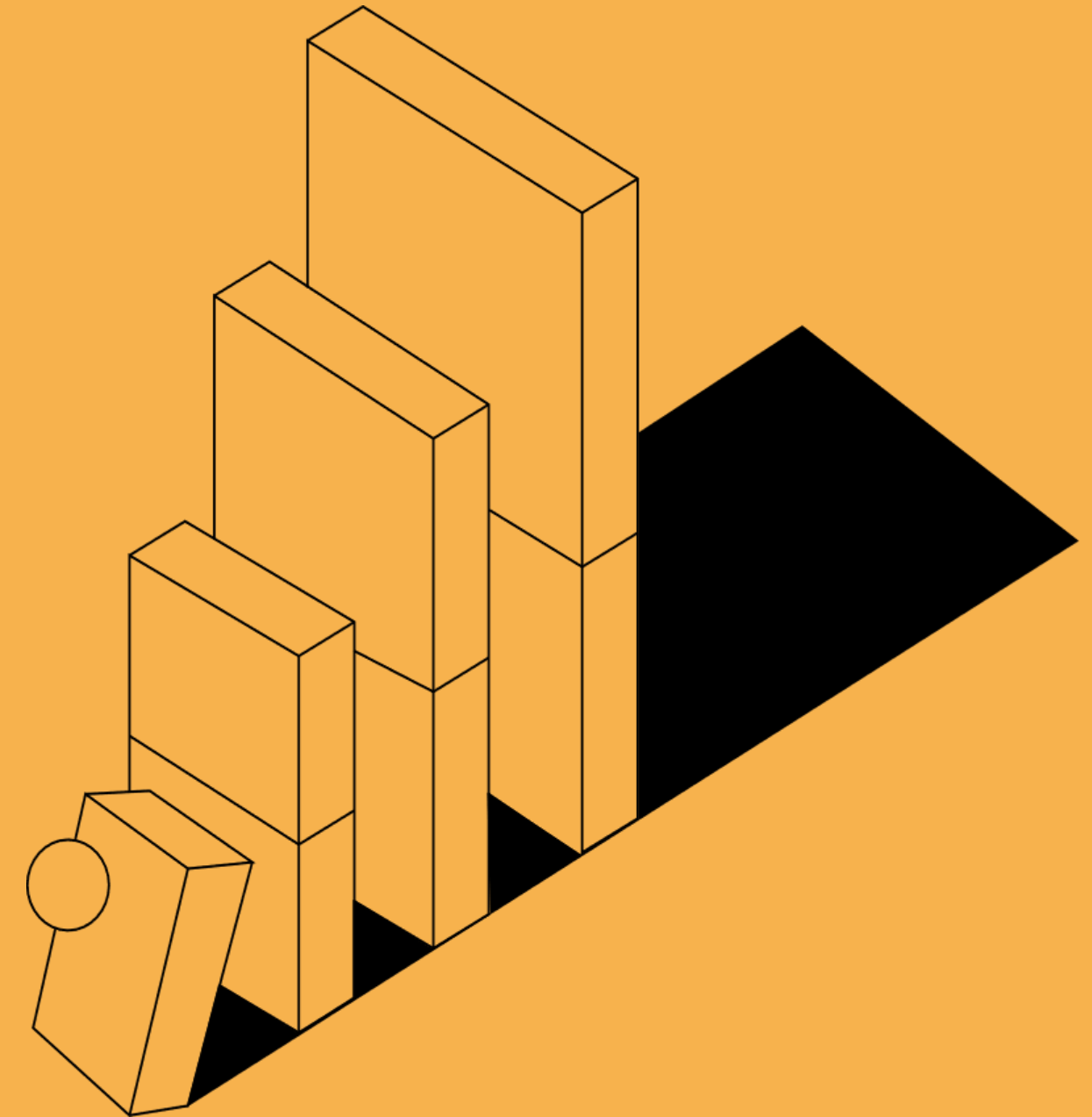


Tyrimo vykdytojas:



TYRIMO TIKSLAS

Išanalizuoti ir įvertinti **potencialių kandidatų į įstaigų vadovus, taip pat šiuo metu pareigas einančių vadovų**, motyvaciją, lūkesčius bei galimus barjerus. Gautas įžvalgas, pagrįstas tyrimų rezultatais, panaudoti konkrečių rekomendacijų bei strategijų suformavimui, siekiant tobulinti įstaigų vadovų paieškos ir atrankos procesus.



TYRIMO METODOLOGIJA: KIEKYBINIS TYRIMAS

- Viešojo sektoriaus įmonių vadovų apklausa buvo vykdoma CAWI (savarankiškai pildomos internetinės apklausos) metodu - kiekvienam vadovui buvo siunčiamas asmeninis kvietimas su unikalia apklausos nuoroda VVA vardu. Tais atvejais, kai per nustatytą laiką atsakymų nebuvo gauta, apklausa buvo papildomai vykdoma CATI metodu (apklausa telefonu, atliekama apklausėjo), siekiant užtikrinti pakankamą atsakomumą ir imties patikimumą.
- Privataus sektoriaus kandidatų apklausa buvo vykdoma CATI metodu, nes šioje grupėje nėra centralizuotos kontaktų bazės, o telefoninis apklausos būdas leido tikslingai pasiekti reikiamus respondentus.
- Kokybės užtikrinimui apklausos klausimynas buvo parengtas remiantis kokybinio tyrimo įžvalgomis ir iš anksto pasitvirtintas su klientu. CATI apklausą vykdė specialiai apmokyti operatoriai, naudoję programinę įrangą, kuri eliminavo duomenų įvedimo klaidas. CAWI apklausoje kiekvienam respondentui buvo sugeneruota individuali nuoroda, užtikrinanti duomenų vientisumą ir apsaugą nuo dubliavimosi. Tyrimo eigoje buvo nuolat stebima atsakymų dinamika, siekiant išlaikyti subalansuotą imties struktūrą.
- Surinkti duomenys iš CAWI ir CATI apklausų buvo sujungti į vieną duomenų bazę ir analizuojami taikant aprašomąją bei analitinę statistinę analizę. Rezultatai buvo apibendrinti integruojant skirtingų grupių duomenis (pvz., viešojo ir privataus sektoriaus), o gautos įžvalgos tapo pagrindu rekomendacijoms dėl įstaigų vadovų paieškos ir atrankos procesų tobulinimo.

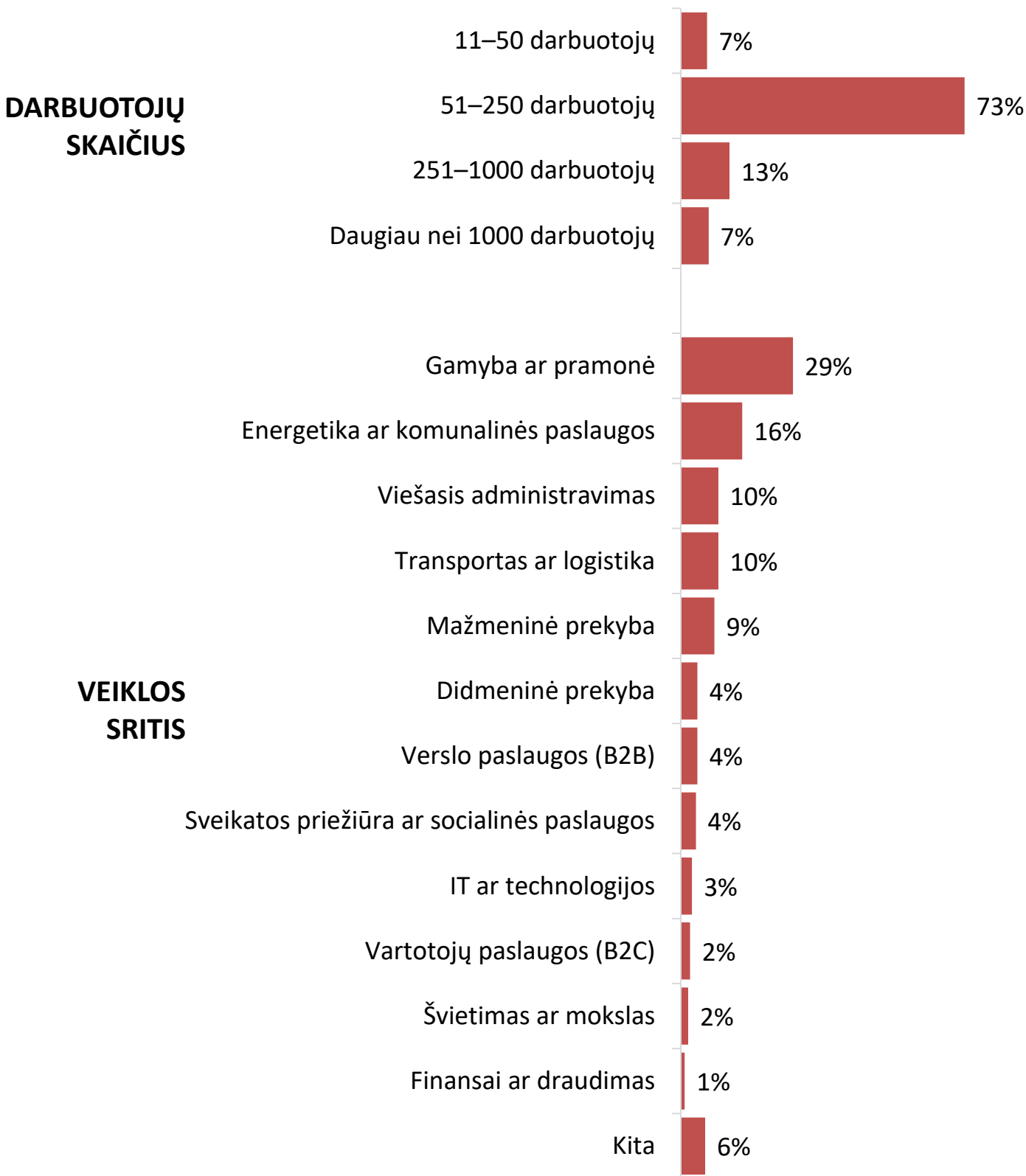
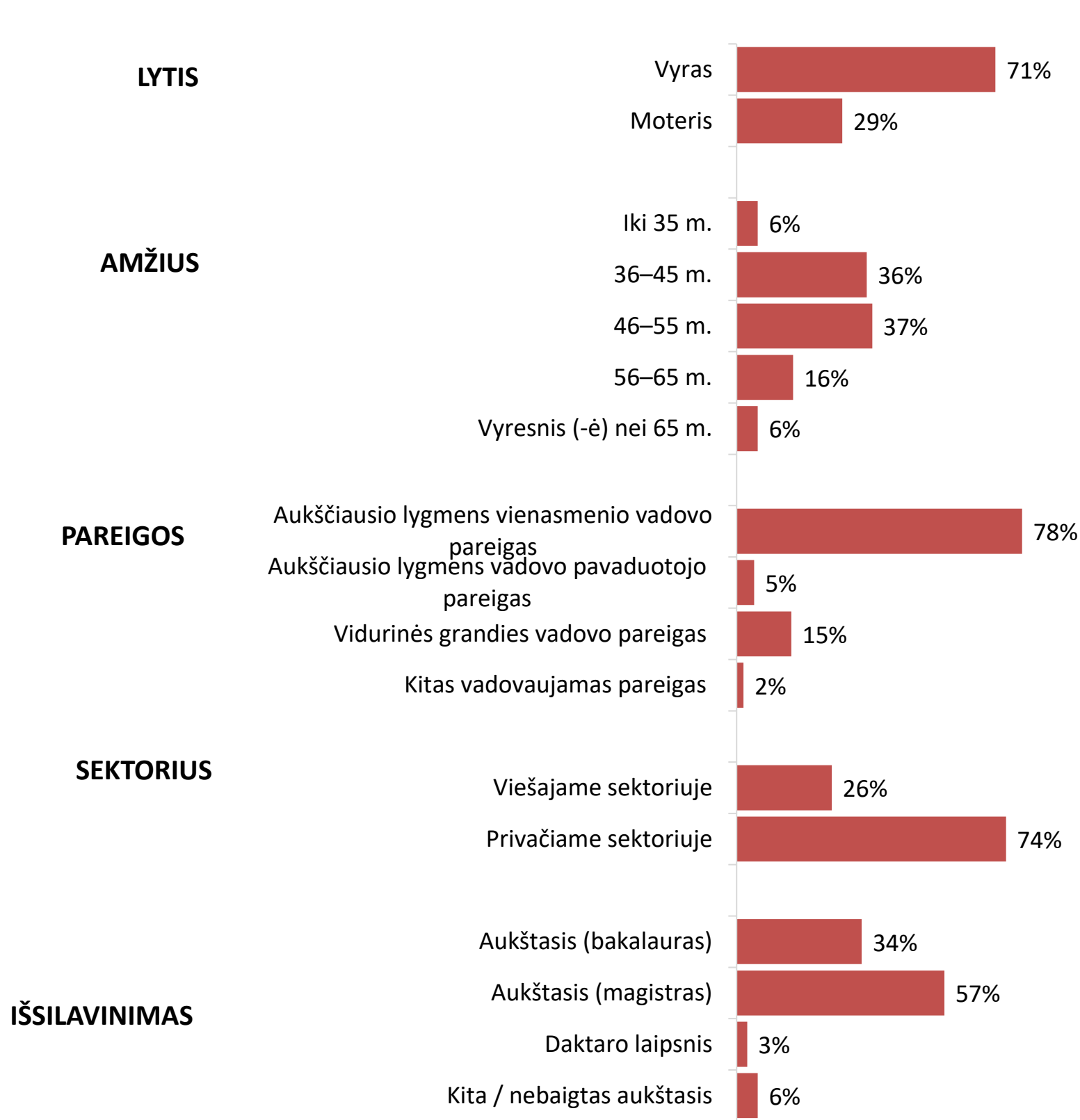
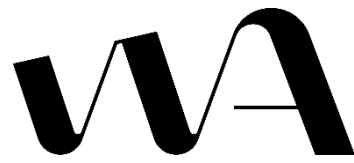
	Viešasis sektorius (VVĮ ir VĮ)	Privatusis sektorius
Apklausos laikotarpis	Lapkričio 24 d. – Gruodžio 16 d.	
Tyrimo laikotarpis	Lapkričio 12 d. – Gruodžio 16 d.	
Respondentų imtis	54 respondentų	153 respondentų
Įmonių dydis	netaikoma	123 respondentų iš vidutinio dydžio įmonių**
		30 respondentų iš didelių įmonių**
Vadovų lygmuo	Tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus respondentų imtyje aukščiausio lygmens vadovai sudarė ne mažiau nei 20 procentų visų apklaustųjų. Viešojo sektoriaus respondentų grupėje apklausoje dalyvavo ne mažiau kaip 10 aukščiausio lygmens vadovų, o privataus sektoriaus respondentų grupėje - ne mažiau kaip 30 aukščiausio lygmens vadovų, taip užtikrinant pakankamą šios tikslinės grupės atstovavimą ir duomenų patikimumą.	
Bendri kriterijai	Visi apklausoje dalyvavę respondentai turėjo ne mažesnę nei 3 metų vadovavimo patirtį. Imtis buvo formuojama siekiant, kad respondentai atstovautų skirtingus veiklos sektorius. Amžiaus, lyties, išsilavinimo ir karjeros pobūdžio atrankos kriterijai nebuvo taikomi.	

*Viešojo ir privataus sektoriaus įmonių proporcijos buvo nustatytos remiantis:
Viešojo ir privataus sektoriaus įmonių proporcijos buvo nustatytos remiantis Valdymo koordinavimo centro skelbiamu valstybės valdomų įmonių sąrašu: <https://governance.lt/apie-imonas/vvi-sarasas/>
Vidutinių ir didelių įmonių proporcijos buvo skaičiuotos pagal Lietuvos statistikos departamento skelbiamus preliminarinius duomenis apie veikiančių ūkio subjektų skaičių 2025 m. pradžioje. Pažymėtina, kad šie duomenys yra preliminarūs, nes įmonių dydį apibrėžiantys kriterijai (darbuotojų skaičius ir pajamos) nėra apjungti viename šaltinyje.

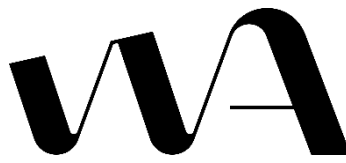
**Vidutinio dydžio įmonės (nuo 50 iki 250 darbuotojų) / Didelės įmonės (nuo 250 darbuotojų).

RESPONDENTŲ DEMOGRAFIJA

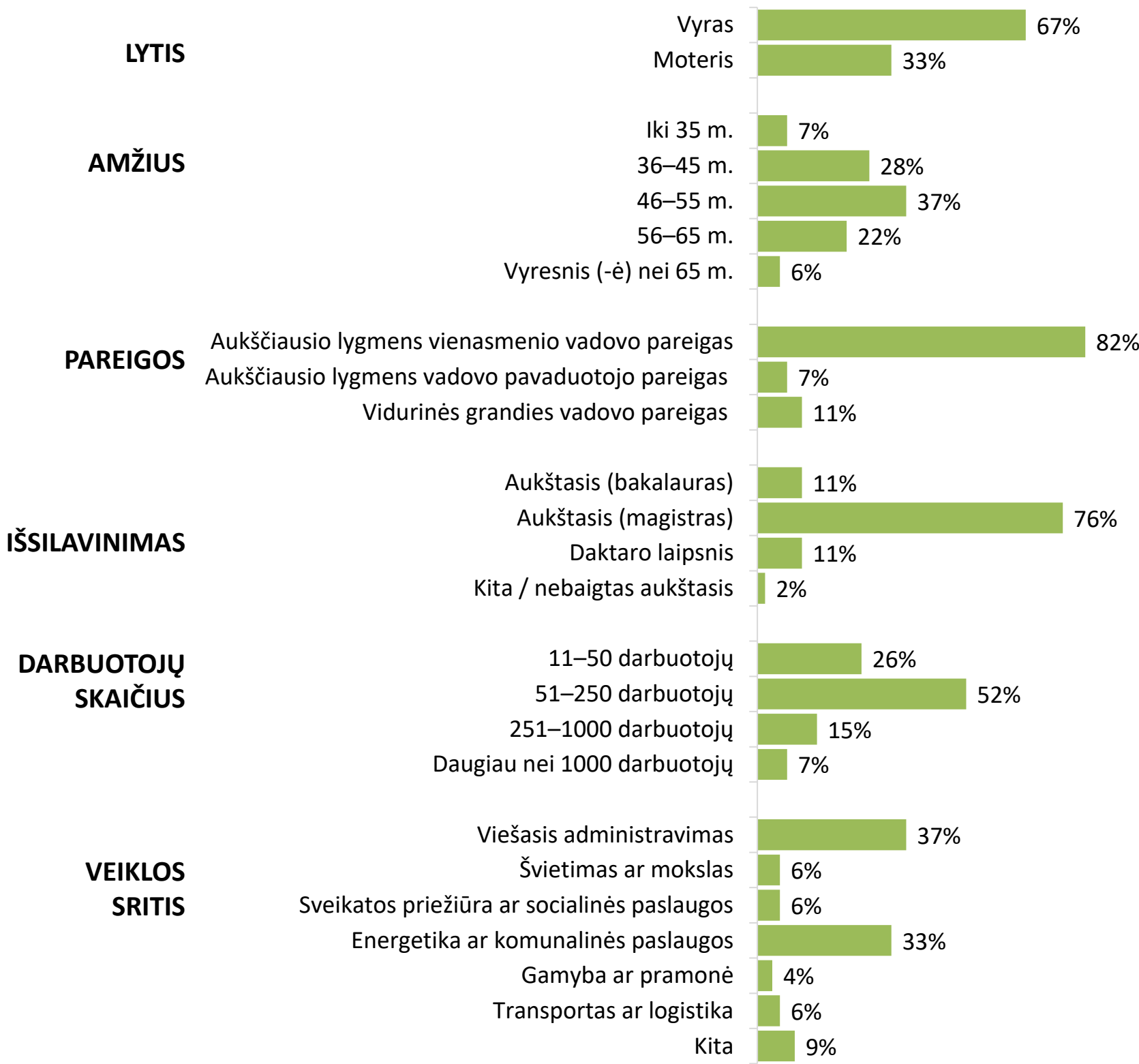
RESPONDENTŲ DEMOGRAFIJA



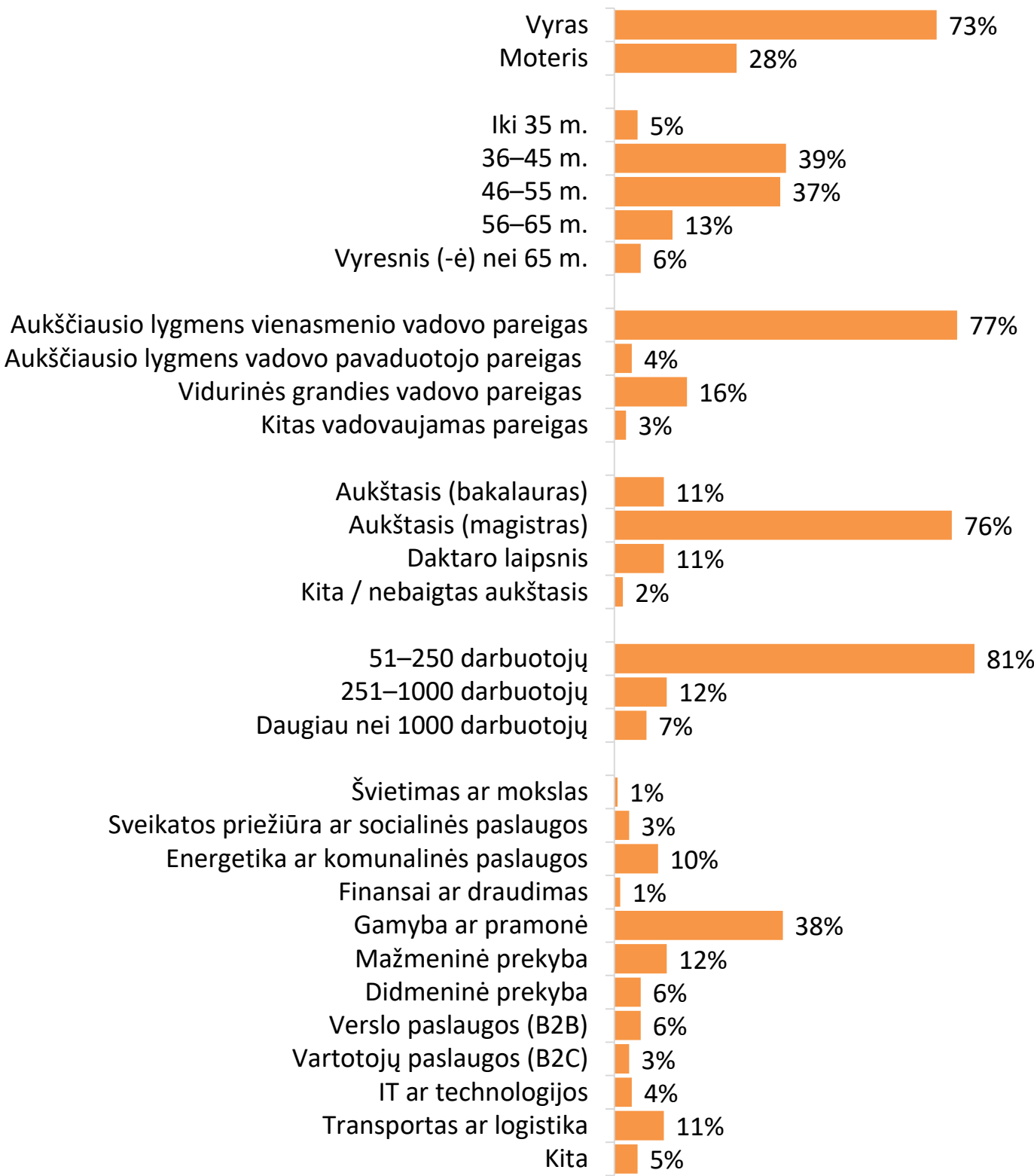
RESPONDENTŲ DEMOGRAFIJA (VIEŠASIS IR PRIVATUS SEKTORIAI)



VIEŠASIS SEKTORIUS



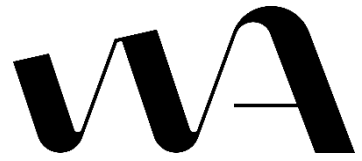
PRIVATUS SEKTORIUS



Imtis: viešojo sektoriaus įstaigų vadovai N=54, privataus sektoriaus įstaigų vadovai N=153.

VADOVŲ KARJEROS PASIRINKIMAI IR ĮSITRAUKIMAS Į VIEŠOJO SEKTORIAUS ATRANKAS

VADOVŲ KARJEROS PASIRINKIMAI: APIBENDRINIMAS



Tyrimo rezultatai atskleidžia ryškią asimetriją tarp viešojo ir privataus sektoriaus vadovų karjeros trajektorijų. Nors dalis viešojo sektoriaus vadovų turi ankstesnės darbo patirties privačiame sektoriuje, privačiojo sektoriaus vadovų akyse viešasis sektorius išlieka menkai patrauklia ir retai svarstoma karjeros kryptimi.

- **Vertinant visą tyrimo imtį**, sektorių kaita vadovų karjerose nėra plačiai paplitęs reiškinys: tik apie ketvirtadalis respondentų nurodo kada nors keitę viešąjį ir privatų sektorius, o didžioji dalis vadovų savo karjerą vysto viename sektoriuje. Tai rodo, kad tarpsektoriniai karjeros perėjimai Lietuvoje apskritai nėra dažni.
- **Analizuojant atskirai viešojo sektoriaus vadovų grupę**, matomas ryškus nukrypimas nuo bendros tendencijos. Daugiau nei pusė viešojo sektoriaus vadovų turi sektorių kaitos patirties, o reikšminga jų dalis (55%) yra dirbę privačiame sektoriuje prieš pereidami į viešąjį arba judėję abiem kryptimis (46%). Tai leidžia teigti, kad pagal šio tyrimo duomenis viešasis sektorius faktiškai pritraukia dalį vadovų su privačiojo sektoriaus patirtimi.
- **Tuo tarpu analizuojant privačiojo sektoriaus vadovų grupę**, sektorių kaita pasirodo esanti išimtis, o ne norma. Absoliuti dauguma privačiojo sektoriaus vadovų niekada nėra keitę sektoriaus, o tais atvejais, kai kaita vis dėlto įvyksta, ji dažniausiai vyksta iš viešojo sektoriaus į privatų. Perėjimai iš privataus sektoriaus į viešąjį šioje grupėje fiksuojami kaip pavieniai atvejai.

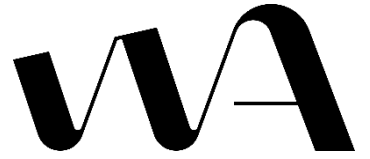
Tyrimo rezultatai rodo, kad vadovų dalyvavimas VVA organizuojamose atrankose nėra vien individualaus apsisprendimo klausimas. Jis glaudžiai susijęs su tuo, kaip skirtingų sektorių vadovai suvokia viešojo sektoriaus karjeros galimybes apskritai.

- Viešojo sektoriaus vadovai reikšmingai dažniau dalyvauja VVA organizuojamuose konkursuose - beveik pusė jų turi tokios patirties. Privačiame sektoriuje dalyvavimas VVA konkursuose yra itin ribotas: didžioji dauguma niekada nėra nei kandidatavę, nei dalyvavę atrankose.
- Dar ryškesnis skirtumas matomas svarstymo lygyje. Viešajame sektoriuje didelė dalis (60%) vadovų bent jau yra svarstę kandidatuoti į įstaigos vadovo pareigas, o reikšminga dalis (41%) šį svarstymą pavertė realiais veiksmais. Privačiame sektoriuje situacija priešinga - didžioji dauguma vadovų niekada nėra net svarstę tokios galimybės.
- Apjungus šiuos rezultatus galima daryti išvadą: Viešojo valdymo agentūros organizuojamos atrankos šiuo metu efektyviausiai pasiekia esamą viešojo sektoriaus vadovų ratą, tačiau labai ribotai įtraukia privačiojo sektoriaus vadovus. Tai nėra informacijos trūkumo ar susidomėjimo stygius vienu konkrečiu etapu - tai sisteminė problema, apimanti visą kelią nuo karjeros mobilumo, per svarstymą, iki realaus dalyvavimo.
- Privačiojo sektoriaus vadovų atveju viešasis sektorius dažniausiai nėra suvokiamas kaip natūrali ar konkurencinga karjeros alternatyva. Net ir esant pripažįstamai viešojo sektoriaus misijos prasmei, struktūriniai barjerai - ribota sprendimų laisvė, politinė įtaka, biurokratija, neaiškūs vaidmens rėmai - veikia kaip stiprūs filtrai dar prieš atsirandant realiam svarstymui kandidatuoti.

***Pastaba 1:** sektorių keitimo analizė remiasi palyginti nedidele respondentų baze, todėl pateikiami rezultatai vertintini kaip **sektorių kaitos tendencijų indikacijos**, o ne statistškai reprezentatyvūs skirtumai.*

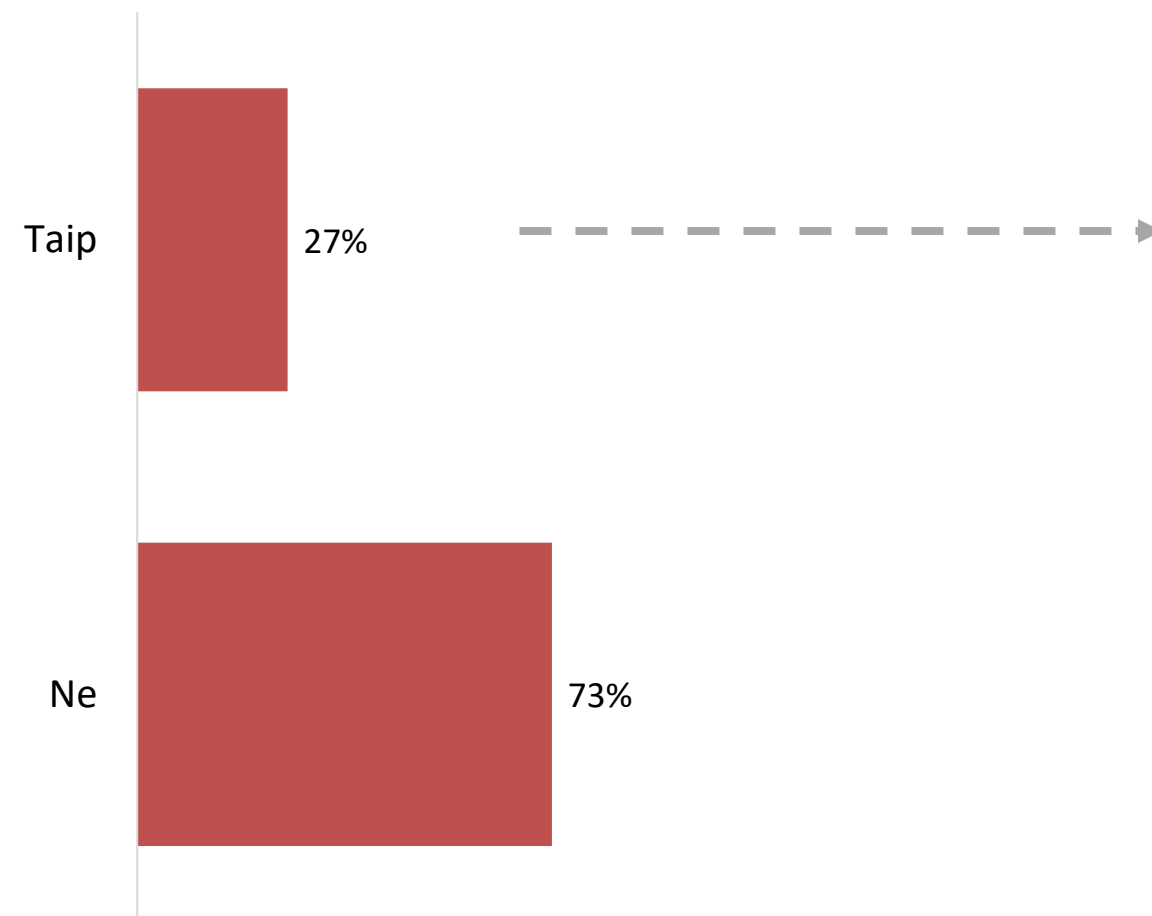
***Pastaba 2:** pateikiamos išvados atspindi vadovų nuostatas, mąstymą ir suvokimą apie VVA atrankų procesą, nepriklausomai nuo tiesioginės dalyvavimo patirties. Tuo pačiu objektyviai fiksuojama, kad tiesioginę dalyvavimo VVA atrankose patirtį turėjo nedidelė respondentų dalis.*

SEKTORIŲ KAITA



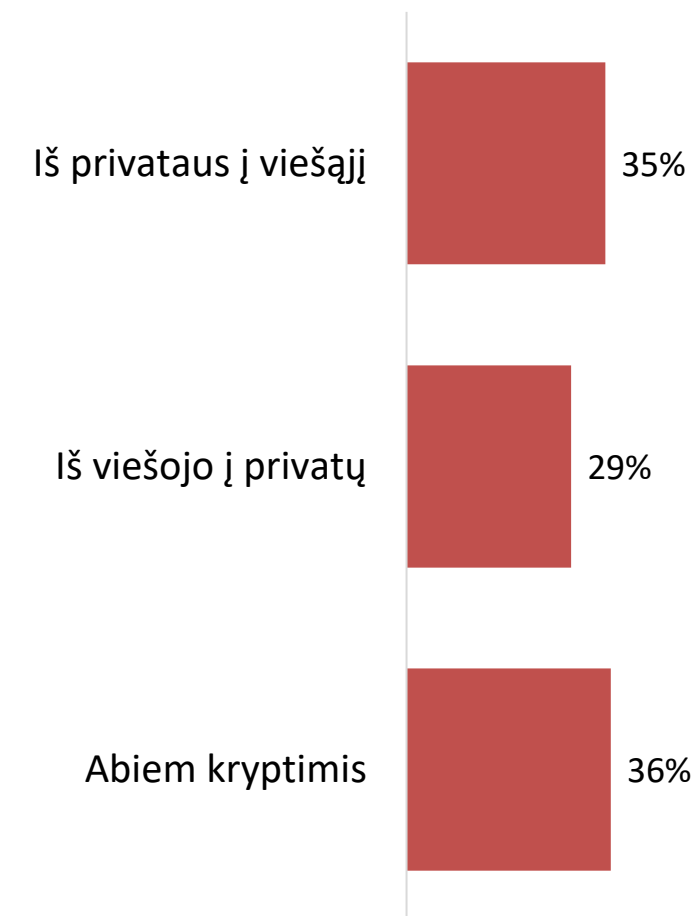
Ar esate kada nors keitęs (-usi) sektorių, pereidamas (-a) iš privataus į viešąjį arba atvirkščiai?

**VISI
RESPONDENTAI**
(N=207)



Imtis: visi tyrimo dalyviai (viešojo ir privataus sektoriaus įstaigų vadovai) N=207

Kuria kryptimi keitėte sektorių?



Imtis: asmenys, kurie yra keitę sektorių: visi tyrimo dalyviai (viešojo ir privataus sektoriaus įstaigų vadovai) N=55.

- Sektorių kaita vadovų karjeroje nėra dažna - ją yra patyrę tik 27% respondentų.

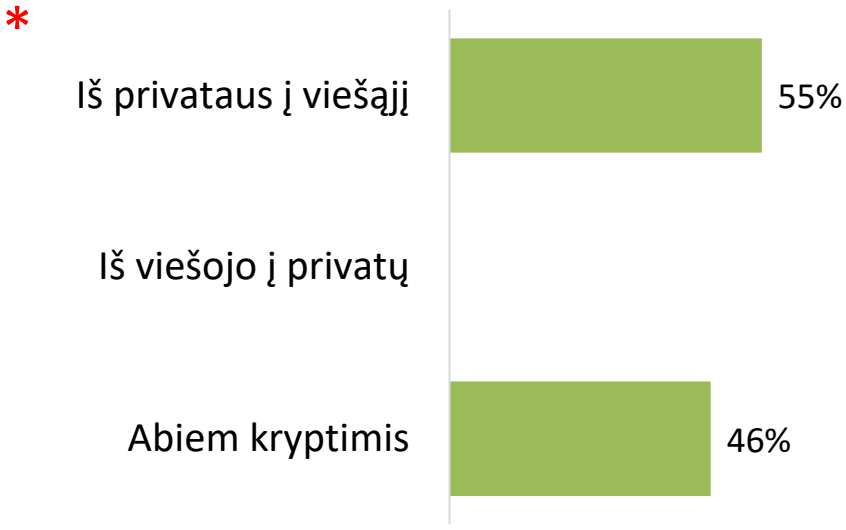
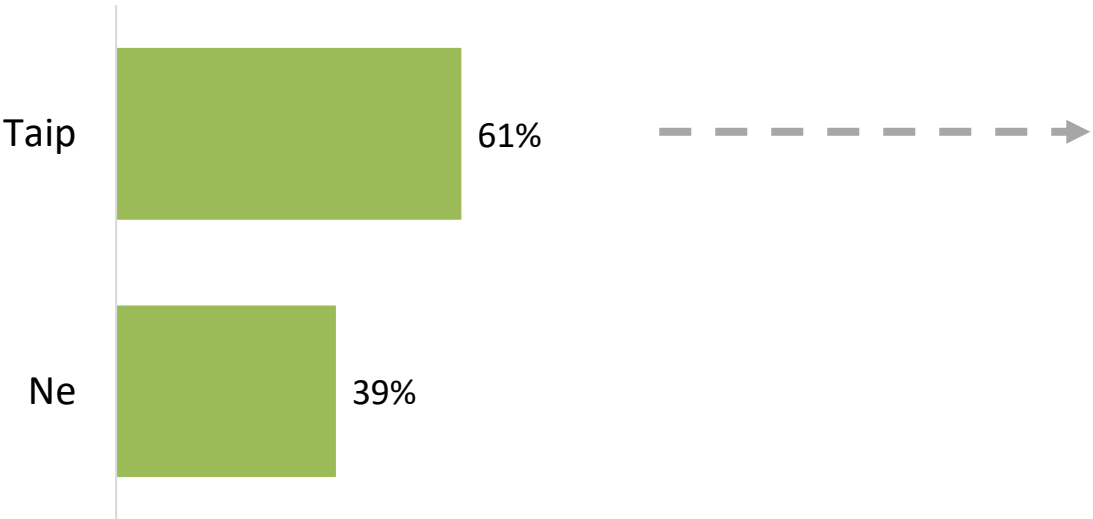
SEKTORIŲ KAITA



Ar esate kada nors keitęs (-usi) sektorių, pereidamas (-a) iš privataus į viešąjį arba atvirkščiai?

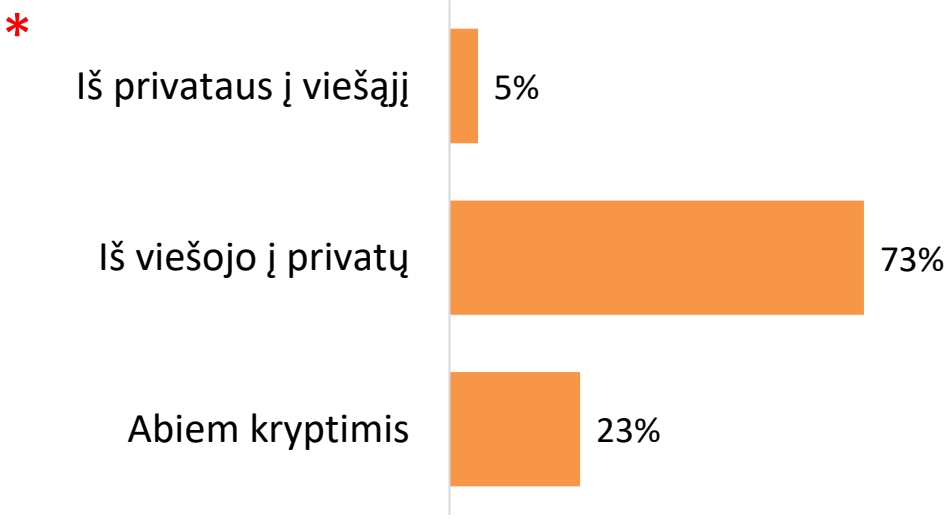
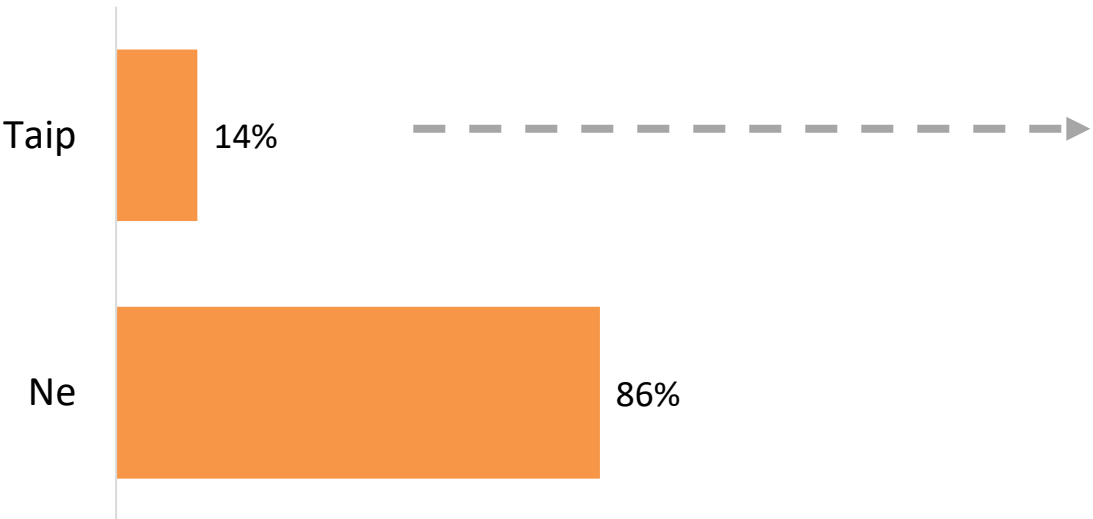
Kuria kryptimi keitėte sektorių?

VIEŠASIS SEKTORIUS (N=54)



- Viešajame sektoriuje karjeros judėjimas yra dvikryptis: didelė dalis vadovų yra atėję iš privataus sektoriaus, tačiau reikšminga dalis turi ir patirties judant abiem kryptimis.

PRIVATUS SEKTORIUS (N=153)

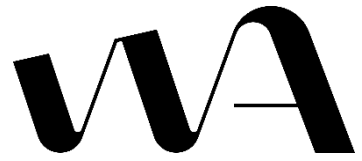


- Privačiame sektoriuje karjeros trajektorijos dažniau išlieka vieno sektoriaus ribose, o sektorių kaita dažniausiai vyksta judant iš viešojo į privatų.

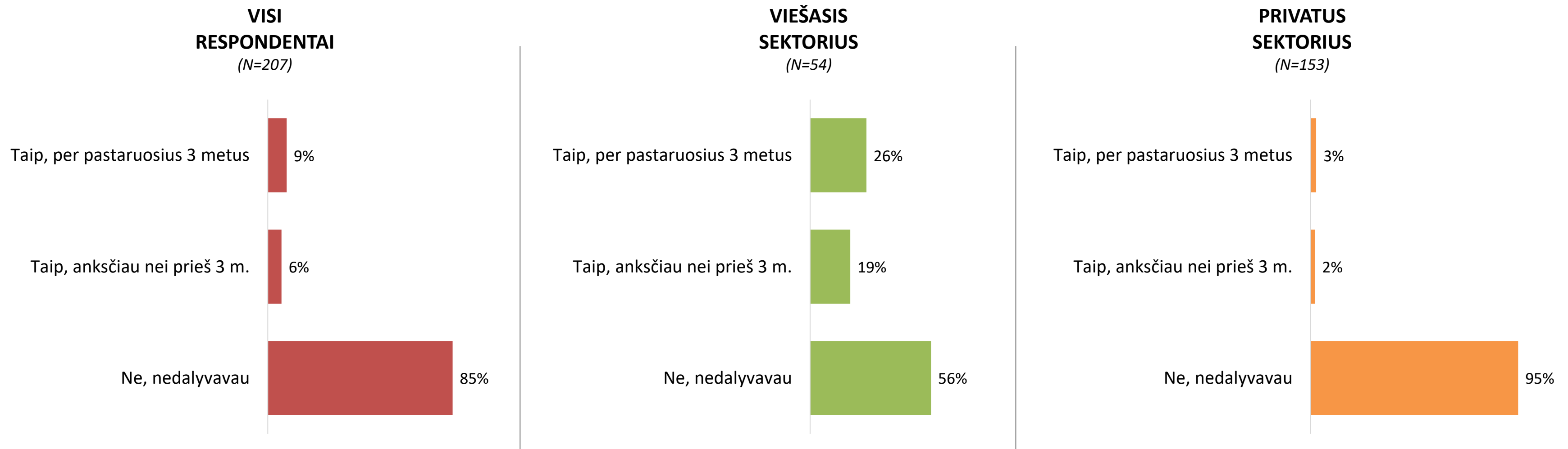
Imtis: viešojo sektoriaus įstaigų vadovai N=54, privataus sektoriaus įstaigų vadovai N=153.

Imtis: asmenys, kurie yra keitę sektorių: viešojo sektoriaus įstaigų vadovai *N=33, privataus sektoriaus įstaigų vadovai *N=22.
**Maža respondentų bazė: rezultatai indikacinio pobūdžio.*

DALYVAVIMAS VIEŠOJO VALDYMO AGENTŪROS (VVA) ORGANIZUOTUOSE KONKURSUOSE



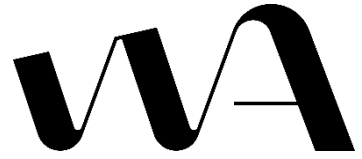
Ar esate kada nors dalyvavęs (-usi) Viešojo valdymo agentūros (VVA) organizuotame konkurse į įstaigos vadovo pareigas?



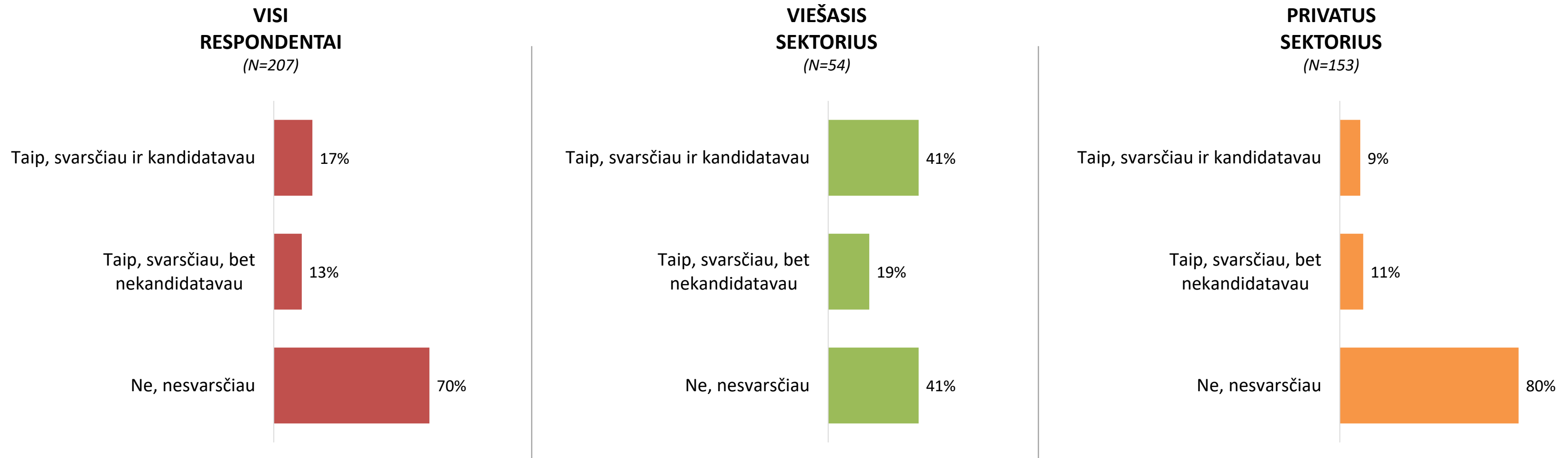
- Dalyvavimas Viešojo valdymo agentūros (VVA) organizuojamuose konkursuose į įstaigų vadovų pareigas yra ribotas - 85% respondentų nurodo niekada juose nedalyvavę.

- Viešojo sektoriaus vadovai konkursuose dalyvauja reikšmingai dažniau nei privataus - beveik pusė jų turi tokios patirties, tuo tarpu privačiame sektoriuje dalyvavimas VVA konkursuose yra itin retas. Tai rodo, kad VVA konkursai iš esmės **pasiekia esamą viešojo sektoriaus vadovų ratą**, tačiau menkai pritraukia kandidatus iš privataus sektoriaus.

SVARSTYMAS KANDIDATUOTI Į ĮSTAIGOS VADOVO (VALSTYBĖS TARNAUTOJO) PAREIGAS



Ar kada nors esate svarstę kandidatuoti į įstaigos vadovo (valstybės tarnautojo) pareigas?



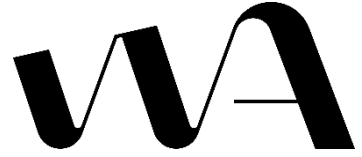
- Dauguma vadovų nėra svarstę kandidatuoti į įstaigos vadovo (valstybės tarnautojo) pareigas - tai nurodo 70% visų respondentų.

- Viešajame sektoriuje susidomėjimas šiomis pareigomis yra gerokai didesnis - net 60% vadovų yra apie tai svarstę, o 41% ir realiai kandidatavo.

- Privačiame sektoriuje potencialas išlieka menkai aktyvuotas: 80% vadovų niekada nesvarstė tokios galimybės.

MOTYVACIJA (NE)KANDIDATUOTI Į VIEŠOJO SEKTORIAUS ĮSTAIGOS VADOVO POZICIJĄ

VADOVŲ MOTYVACIJA / BARJERAI: APIBENDRINIMAS



MOTYVACINIS PAGRINDAS: PRASMĖ IR POVEIKIS KAIP KERTINIAI VEIKSNIAI

- Svarbiausi motyvai kandidatuoti į VVA organizuojamus įstaigų vadovų konkursus aiškiai siejasi su **prasme ir poveikiu**, o ne su statusu ar išoriniais prestižo aspektais. Galimybė kurti pokytį visuomenei ir valstybei, prisidėti prie valstybei svarbių sprendimų įgyvendinimo bei prasmingai pritaikyti savo profesinę patirtį yra reikšmingiausi veiksniai visose respondentų grupėse.
- Finansinės sąlygos yra vienas iš svarbiausių motyvų kandidatuoti į VVA organizuojamas įstaigų vadovų pareigas, ypač viešojo sektoriaus respondentams, kuriems jos reikšmingesnės nei privataus sektoriaus atstovams. Kartu su galimybe kurti pokytį ir prasmingai panaudoti profesinę patirtį, finansinės sąlygos sudaro kertinį motyvacinį pagrindą.
- Bendrai tai leidžia teigti, kad sprendimą kandidatuoti lemia **vidinė motyvacija ir suvokiama darbo prasmė**, o ne simbolinės ar reputacinės naudos.

SISTEMINĖS KLIŪTYS: STRUKTŪRINIAI, O NE INDIVIDUALŪS BARJERAI

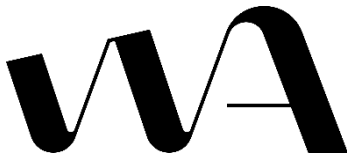
- Vertinant veiksnius, kurie stabdo vadovus nuo dalyvavimo VVA organizuojamose atrankose, išryškėja aiškiai sisteminio pobūdžio barjerai. Politinė įtaka, ribota sprendimų laisvė, perteklinė biurokratija ir atsakomybės bei atlygio disbalansas patenka tarp svarbiausių stabdančių veiksnių visose respondentų grupėse.
- Ypač reikšminga tai, kad **privataus sektoriaus vadovai šias kliūtis vertina dar kritiškiau** nei viešojo sektoriaus atstovai, ypač kalbant apie biurokratiją (67% vs. 81%), atrankos skaidrumą (54% vs. 70%) ir komunikaciją su kandidatais (43% vs. 63%). Tai leidžia daryti prielaidą, jog būtent struktūriniai viešojo valdymo ir atrankos proceso aspektai yra pagrindinė priežastis, ribojanti platesnio kandidatų rato pritraukimą iš išorės.
- Individualūs ar socialiniai veiksniai - artimųjų nuomonė, reputacinė rizika ar kitų vadovų asmeninė patirtis - turi antraeilę reikšmę ir nėra pagrindiniai sprendimą lemiantys barjerai.

VIEŠOJO SEKTORIAUS VADOVO POZICIJOS PATRAUKLUMAS: AIŠKUS ATOTRŪKIS

- Lyginant viešojo ir privataus sektoriaus vadovo pozicijų patrauklumą, tyrimas atskleidžia reikšmingą atotrūkį. Didžioji dalis respondentų viešojo sektoriaus vadovo pareigas vertina kaip mažiau patrauklias nei analogiškas pozicijas privačiame sektoriuje, o šis vertinimas ypač ryškus privataus sektoriaus vadovų grupėje.
- Pažymėtina, kad net ir viešajame sektoriuje nėra aiškaus įsitikinimo šių pozicijų konkurencingumu - reikšminga dalis respondentų jas vertina kaip tik panašiai ar net mažiau patrauklias nei privataus sektoriaus alternatyvas. Tai rodo ne pavienes nuostatas, o **struktūrinį patrauklumo iššūkį**, susijusį su realia sprendimų galia, veikimo laisve ir sistemos lankstumu.

***Pastaba:** pateikiamos išvados atspindi vadovų nuostatas, mąstymą ir suvokimą apie VVA atrankų procesą, nepriklausomai nuo tiesioginės dalyvavimo patirties. Tuo pačiu objektyviai fiksuojama, kad tiesioginę dalyvavimo VVA atrankose patirtį turėjo nedidelė respondentų dalis.*

SVARBIAUSI MOTYVAI KANDIDATUOTI Į VIEŠOJO VALDYMO AGENTŪROS ORGANIZUOJAMĄ ĮSTAIGOS VADOVO KONKURSA



Kiek kiekvienas iš šių motyvų Jums yra (ar būtų) svarbus renkantis kandidatuoti į Viešojo valdymo agentūros organizuojamą įstaigos vadovo (valstybės tarnautojo) konkursą? (Vertinkite nuo 1 iki 5, kur 1 - visai nesvarbu, 5 - labai svarbu)

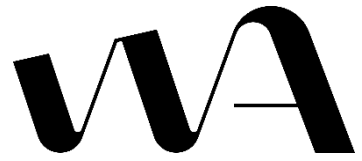
	VISI RESPONDENTAI (labai svarbu + svarbu)	VIEŠASIS SEKTORIUS (labai svarbu + svarbu)	PRIVATUS SEKTORIUS (labai svarbu + svarbu)
Galimybė kurti pokytį visuomenei / valstybei	87%	89%	86%
Prisidėti prie valstybei svarbių sprendimų įgyvendinimo	87%	93%	85%
Savo profesinės patirties pritaikymas / panaudojimas	86%	95%	84% ↓
Finansinės sąlygos	77%	89%	73% ↓
Asmeninės karjeros augimas ir nauja patirtis	74%	82%	71% ↓
Aiškiai apibrėžti vadovo kadencijos tikslai	72%	78%	70%
Teigiama kitų vadovų patirtis viešajame sektoriuje	58%	54%	60%
Artimųjų teigiamas nusiteikimas / palaikymas pozicijos atžvilgiu ir dėl dalyvavimo atrankoje	49%	59%	45% ↓
Prestižas, statusas ar pripažinimas	34%	33%	34%

- Svarbiausi motyvai kandidatuoti į VVA organizuojamą įstaigos vadovo konkursą yra susiję su prasme ir poveikiu - galimybe kurti pokytį visuomenei, prisidėti prie valstybei svarbių sprendimų ir prasmingai panaudoti savo profesinę patirtį.
- Finansinės sąlygos ir asmeninis karjeros augimas taip pat išlieka reikšmingi, ypač viešojo sektoriaus respondentams, tačiau prestižas ar statusas yra mažiausiai motyvuojantys veiksniai.

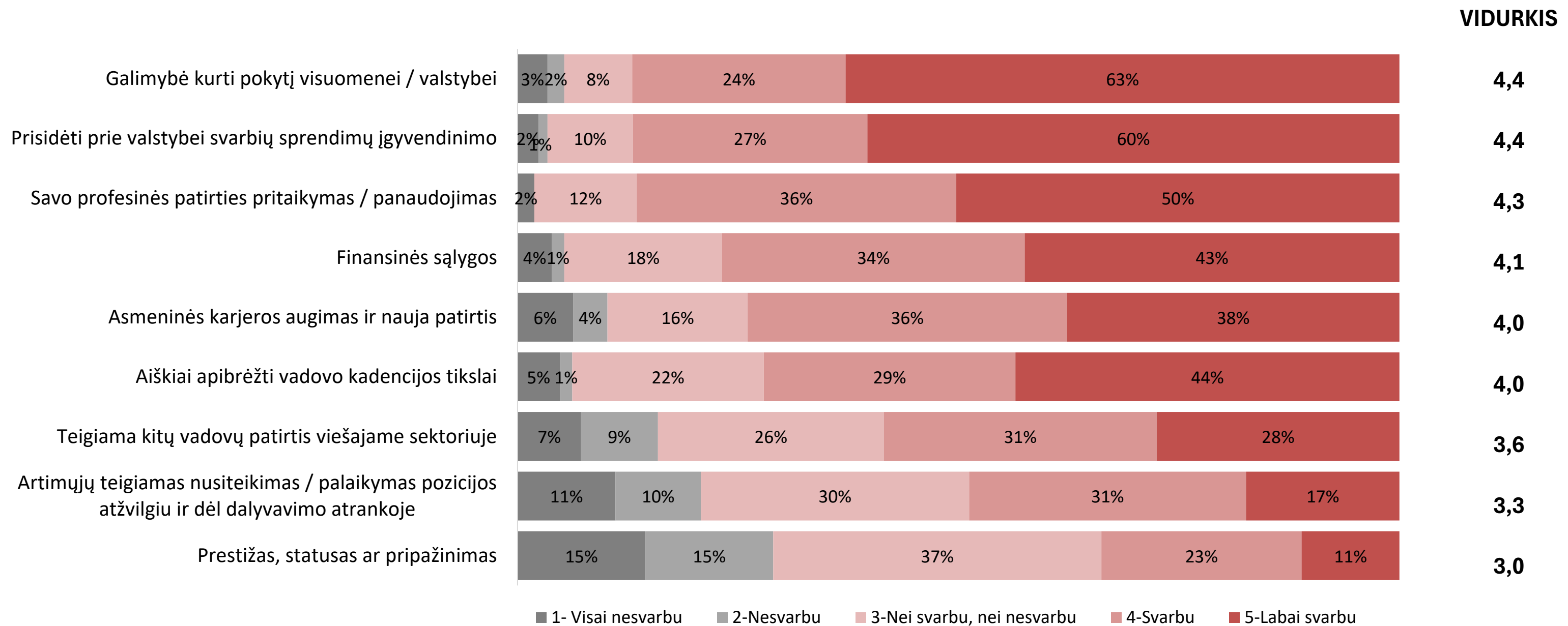
Imtis: visi tyrimo dalyviai (viešojo ir privataus sektoriaus įstaigų vadovai) N=207; viešojo sektoriaus įstaigų vadovai N=54, privataus sektoriaus įstaigų vadovai N=153.
Lentelėje pateikiama procentinė dalis respondentų, pasirinkusių atsakymus „svarbu“ arba „labai svarbu“ (4–5 balai). Atsakymai lentelėje išrikiuoti pagal visų respondentų atsakymus.

↑ Reikšmingai dažniau nei viešojo sektoriaus vadovai
↓ Reikšmingai rečiau nei viešojo sektoriaus vadovai

MOTYVAI KANDIDATUOTI Į VIEŠOJO VALDYMO AGENTŪROS ORGANIZUOJAMĄ ĮSTAIGOS VADOVO KONKURSA (VISI RESPONDENTAI)



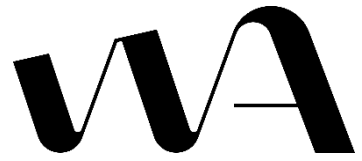
Kiek kiekvienas iš šių motyvų Jums yra (ar būtų) svarbus renkantis kandidatuoti į Viešojo valdymo agentūros organizuojamą įstaigos vadovo (valstybės tarnautojo) konkursą? (Vertinkite nuo 1 iki 5, kur 1 - visai nesvarbu, 5 - labai svarbu)



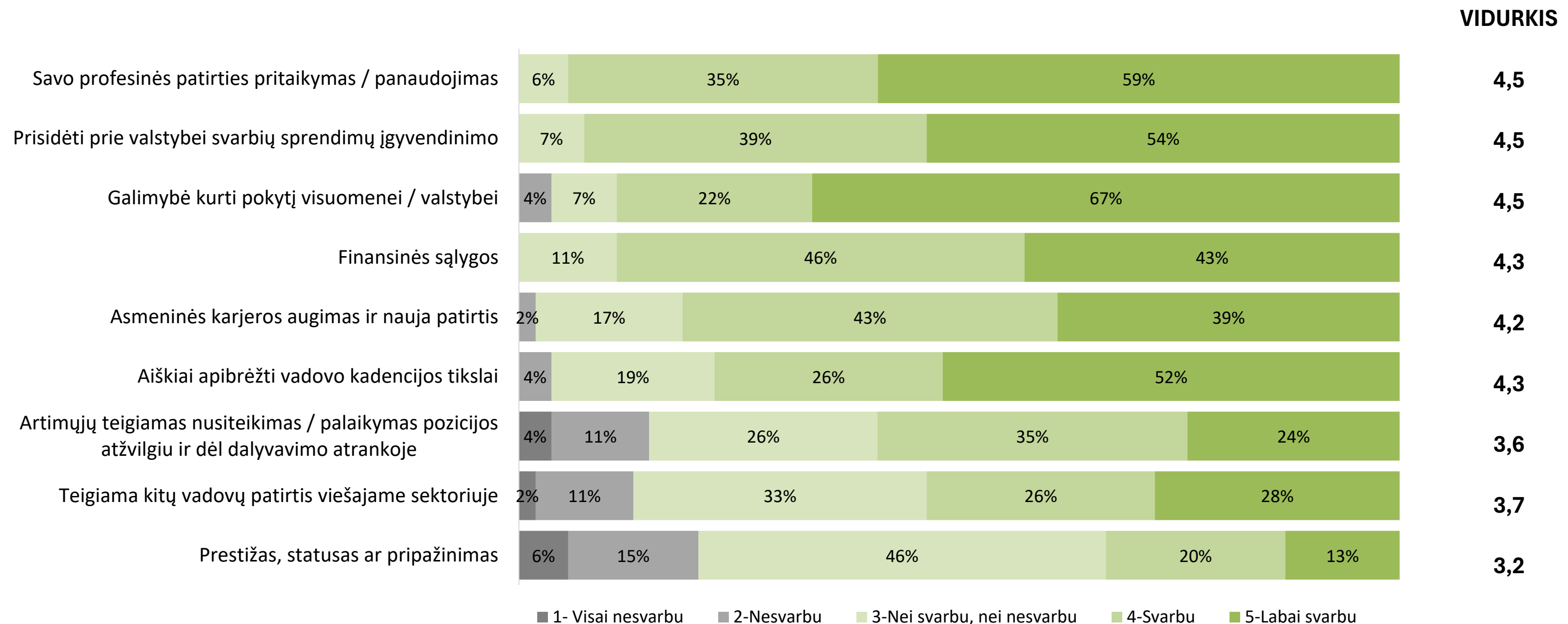
Imtis: visi tyrimo dalyviai (viešojo ir privataus sektoriaus įstaigų vadovai) N=207

Grafike atsakymai išrikiuoti pagal respondentų dalį, įvertinusių motyvus kaip „svarbu“ arba „labai svarbu“ (4–5 balai).

MOTYVAI KANDIDATUOTI Į VIEŠOJO VALDYMO AGENTŪROS ORGANIZUOJAMĄ ĮSTAIGOS VADOVO KONKURSA (VIEŠASIS SEKTORIUS)



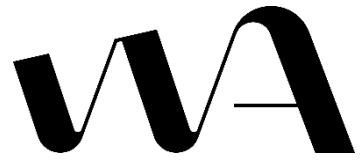
Kiek kiekvienas iš šių motyvų Jums yra (ar būtų) svarbus renkantis kandidatuoti į Viešojo valdymo agentūros organizuojamą įstaigos vadovo (valstybės tarnautojo) konkursą? (Vertinkite nuo 1 iki 5, kur 1 - visai nesvarbu, 5 - labai svarbu)



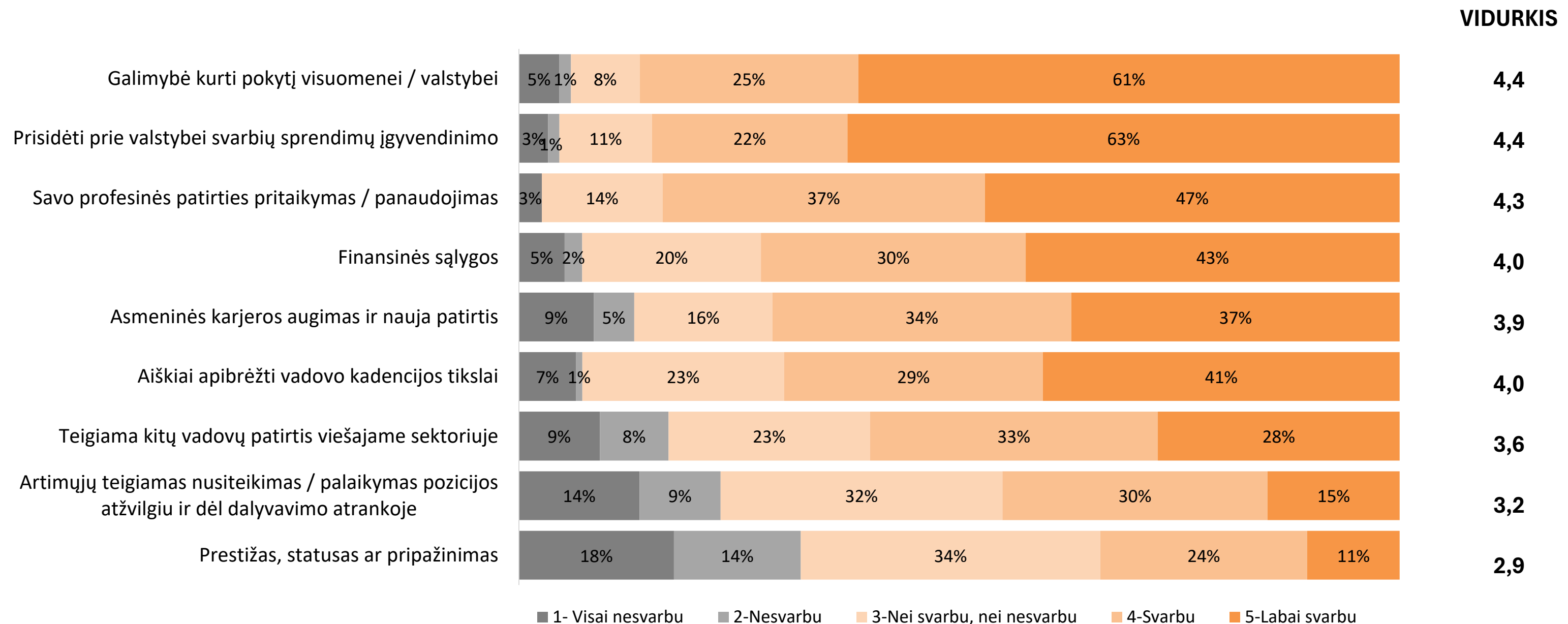
Imtis: viešojo sektoriaus įstaigų vadovai N=54

Grafike atsakymai išrikiuoti pagal respondentų dalį, įvertinusių motyvus kaip „svarbu“ arba „labai svarbu“ (4–5 balai).

MOTYVAI KANDIDATUOTI Į VIEŠOJO VALDYMO AGENTŪROS ORGANIZUOJAMĄ ĮSTAIGOS VADOVO KONKURSA (PRIVATUS SEKTORIUS)



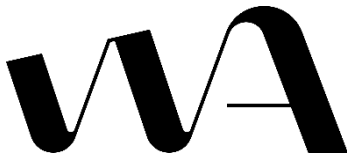
Kiek kiekvienas iš šių motyvų Jums yra (ar būtų) svarbus renkantis kandidatuoti į Viešojo valdymo agentūros organizuojamą įstaigos vadovo (valstybės tarnautojo) konkursą? (Vertinkite nuo 1 iki 5, kur 1 - visai nesvarbu, 5 - labai svarbu)



Imtis: privataus sektoriaus įstaigų vadovai N=153

Grafike atsakymai išrikiuoti pagal respondentų dalį, įvertinusių motyvus kaip „svarbu“ arba „labai svarbu“ (4–5 balai).

SVARBIAUSI MOTYVAI KANDIDATUOTI Į VIEŠOJO VALDYMO AGENTŪROS ORGANIZUOJAMĄ ĮSTAIGOS VADOVO KONKURSA



Kiek kiekvienas iš šių motyvų Jums yra (ar būtų) svarbus renkantis kandidatuoti į Viešojo valdymo agentūros organizuojamą įstaigos vadovo (valstybės tarnautojo) konkursą? (Vertinkite nuo 1 iki 5, kur 1 - visai nesvarbu, 5 - labai svarbu)

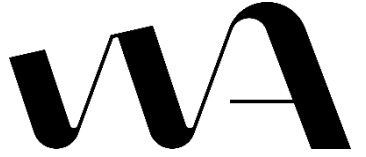
	VISI RESPONDENTAI (labai svarbu + svarbu)	VIEŠASIS SEKTORIUS (labai svarbu + svarbu)	PRIVATUS SEKTORIUS (labai svarbu + svarbu)
Politinė įtaka / spaudimas einant įstaigos vadovo pareigas	83%	80%	84%
Ribota sprendimų laisvė / maža įtaka sprendimų priėmime	79%	76%	80%
Biurokratija / perteklinės procedūros	77%	67%	81% ↑
Atsakomybės ir atlygio disbalansas	67%	72%	65% ↓
Abejonės dėl atrankos skaidrumo	66%	54%	70% ↑
Neaiški komunikacija su kandidatais	59%	43%	64% ↑
Didelė viešumo / asmeninės reputacijos rizika	55%	50%	57%
Pats viešasis sektorius nėra patrauklus	45%	37%	48% ↑
Ilgą atrankos proceso trukmę	43%	35%	45% ↑
Artimųjų neigiamas nusiteikimas / atkalbinėjimas nuo pozicijos ir dalyvavimo atrankoje	33%	35%	32%
Neigiama kitų vadovų patirtis viešajame sektoriuje	35%	22%	39% ↑

- Pagrindiniai veiksniai, mažinantys motyvaciją kandidatuoti į VVA organizuojamus įstaigų vadovų konkursus, yra sisteminio pobūdžio - politinė įtaka, ribota sprendimų laisvė ir perteklinė biurokratija.
- Privataus sektoriaus vadovai šias kliūtis vertina reikšmingai kritiškiau nei viešojo sektoriaus, ypač kalbant apie biurokratiją, atrankos skaidrumą ir komunikaciją su kandidatais.
- Norint pritraukti platesnį kandidatų ratą, būtina spręsti ne individualius, o struktūrinius viešojo valdymo ir atrankos proceso iššūkius - stiprinti vadovų sprendimų galią ir veikimo laisvę, mažinti politinės įtakos bei biurokratijos poveikį, užtikrinti didesnę atrankų skaidrumą ir aiškesnę komunikaciją su kandidatais.

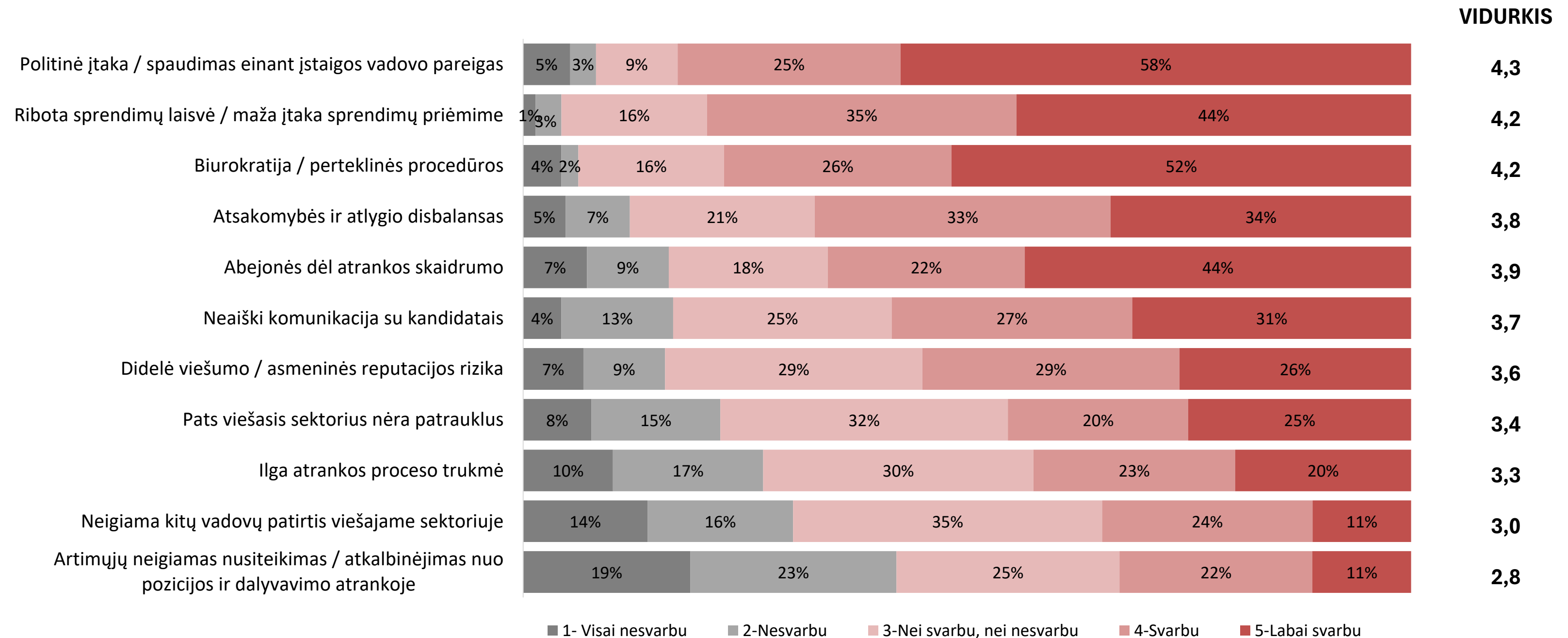
Imtis: visi tyrimo dalyviai (viešojo ir privataus sektoriaus įstaigų vadovai) N=207; viešojo sektoriaus įstaigų vadovai N=54, privataus sektoriaus įstaigų vadovai N=153.
Lentelėje pateikiama procentinė dalis respondentų, pasirinkusių atsakymus „svarbu“ arba „labai svarbu“ (4–5 balai).

↑ Reikšmingai dažniau nei viešojo sektoriaus vadovai
↓ Reikšmingai rečiau nei viešojo sektoriaus vadovai

BARJERAI STABDANTYS VADOVUS NUO DALYVAVIMO VIEŠOJO VALDYMO AGENTŪROS ORGANIZUOJAMOSE ĮSITAIGOS VADOVO ATRANKOSE (VISI RESPONDENTAI)



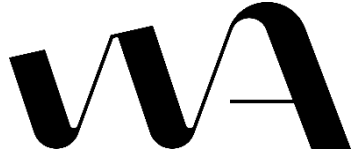
Kas, Jūsų nuomone, labiausiai galėtų sustabdyti / stabdo vadovus nuo dalyvavimo Viešojo valdymo agentūros organizuojamose įstaigos vadovo (valstybės tarnautojo) atrankose?



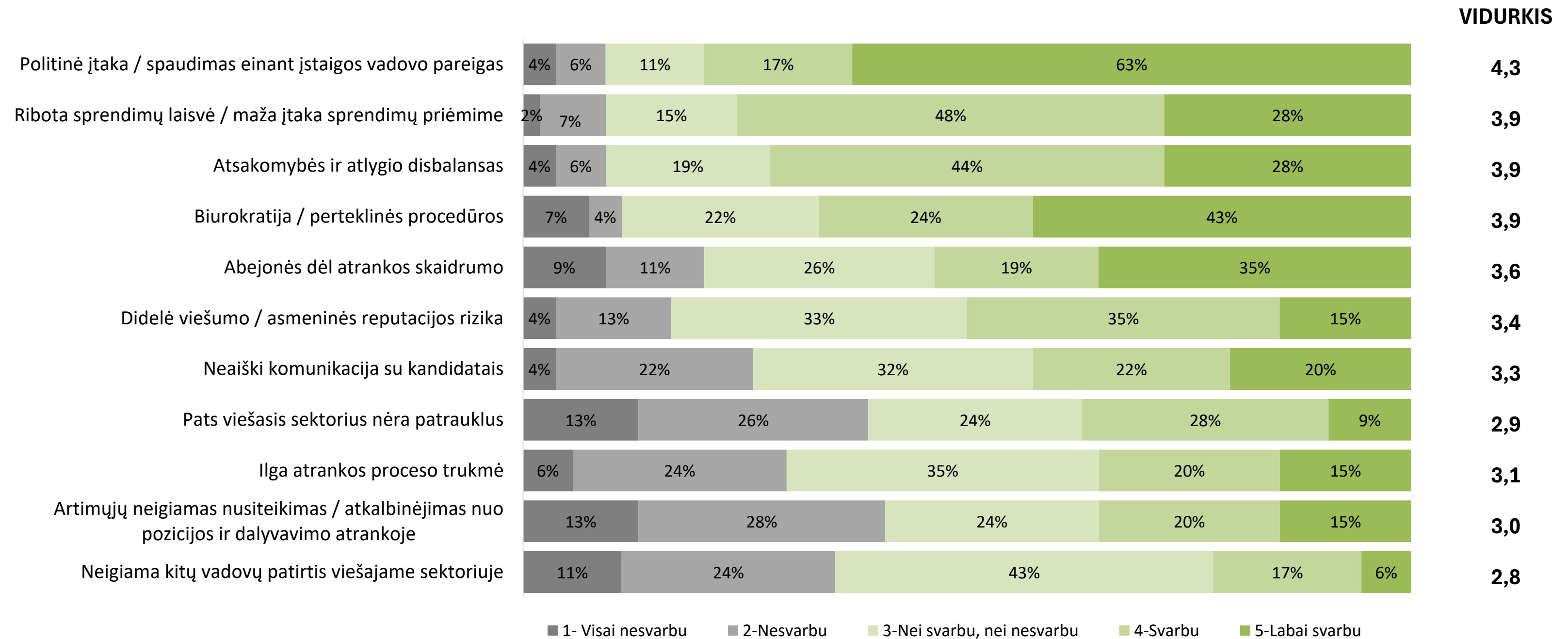
Imtis: visi tyrimo dalyviai (viešojo ir privataus sektoriaus įstaigų vadovai) N=207

Grafike atsakymai išrikiuoti pagal respondentų dalį, įvertinusių barjerus kaip „svarbu“ arba „labai svarbu“ (4–5 balai).

BARJERAI STABDANTYS VADOVUS NUO DALYVAVIMO VIEŠOJO VALDYMO AGENTŪROS ORGANIZUOJAMOSE ĮSITAIGOS VADOVO ATRANKOSE (VIEŠASIS SEKTORIUS)



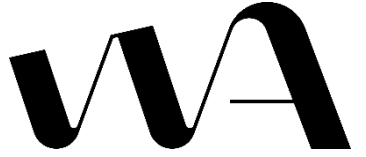
Kas, Jūsų nuomone, labiausiai galėtų sustabdyti / stabdo vadovus nuo dalyvavimo Viešojo valdymo agentūros organizuojamose įstaigos vadovo (valstybės tarnautojo) atrankose?



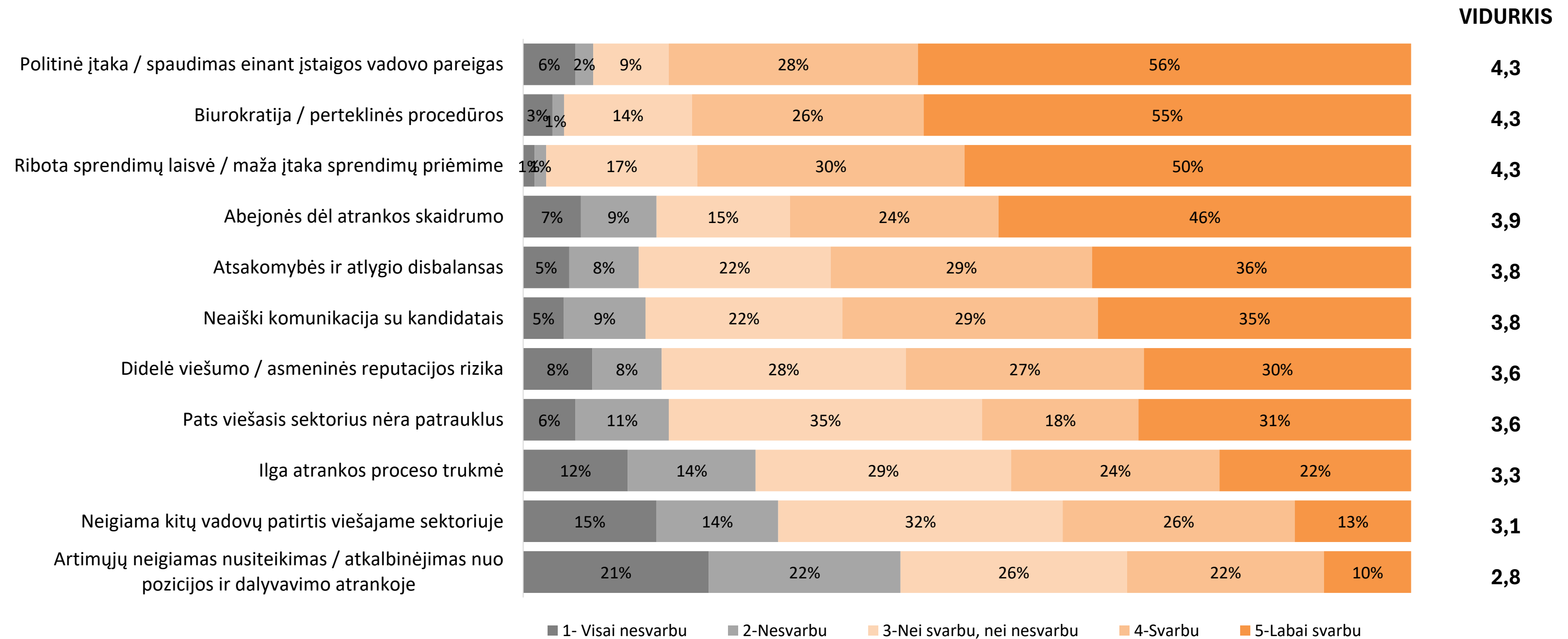
Imtis: viešojo sektoriaus įstaigų vadovai N=54

Grafike atsakymai išrikiuoti pagal respondentų dalį, įvertinusių barjerus kaip „svarbu“ arba „labai svarbu“ (4–5 balai).

BARJERAI STABDANTYS VADOVUS NUO DALYVAVIMO VIEŠOJO VALDYMO AGENTŪROS ORGANIZUOJAMOSE ĮSITAIGOS VADOVO ATRANKOSE (PRIVATUS SEKTORIUS)



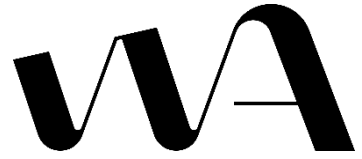
Kas, Jūsų nuomone, labiausiai galėtų sustabdyti / stabdo vadovus nuo dalyvavimo Viešojo valdymo agentūros organizuojamose įstaigos vadovo (valstybės tarnautojo) atrankose?



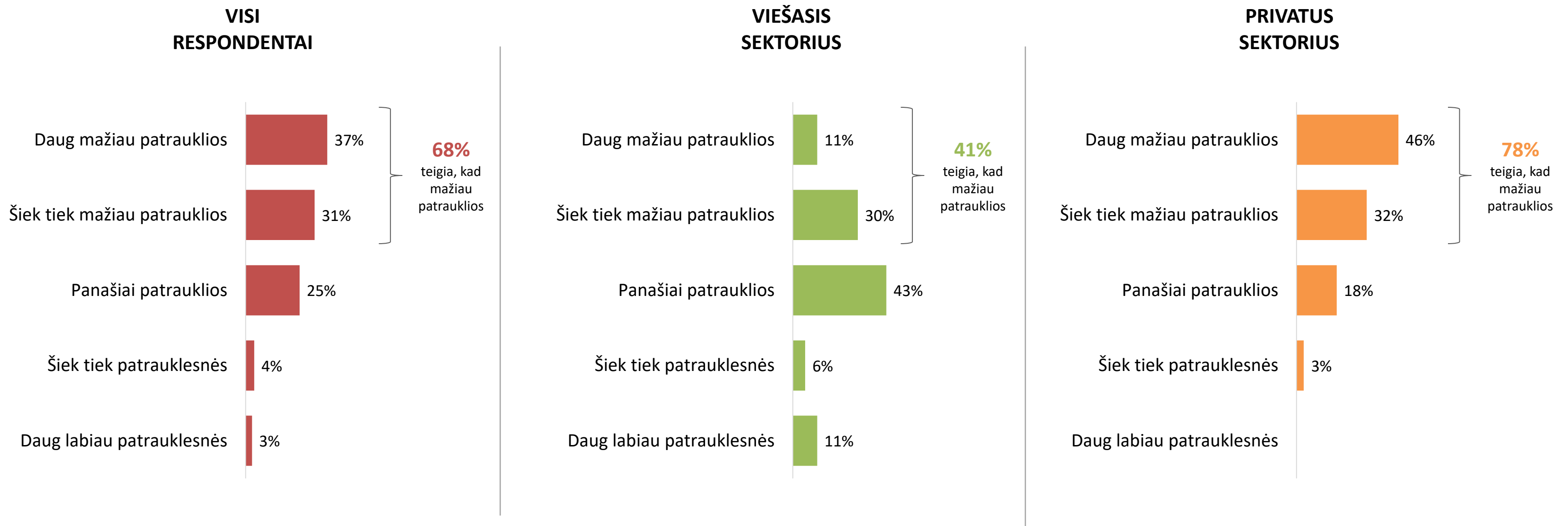
Imtis: privataus sektoriaus įstaigų vadovai N=153

Grafike atsakymai išrikiuoti pagal respondentų dalį, įvertinusių barjerus kaip „svarbu“ arba „labai svarbu“ (4–5 balai).

VIEŠOJO SEKTORIAUS VADOVO POZICIJOS PATRAUKLUMAS



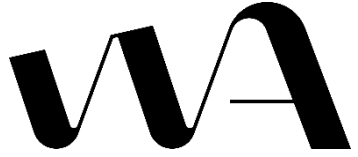
Kaip Jums atrodo - palyginti su privataus sektoriaus vadovo pozicija, viešojo sektoriaus įstaigos vadovo pareigos yra:



- Viešojo sektoriaus įstaigos vadovo pozicija, lyginant su privataus sektoriaus vadovų pozicijomis, yra suvokiama kaip mažiau patraukli, ypač privataus sektoriaus vadovų akimis. Pažymėtina, kad ir viešajame sektoriuje nėra aiškaus įsitikinimo šių pozicijų konkurencingumu - reikšminga dalis vadovų jas vertina kaip mažiau ar tik panašiai patrauklias nei privataus sektoriaus alternatyvas. Tai rodo struktūrinį patrauklumo iššūkį, ribojantį viešojo sektoriaus galimybes pritraukti platesnį kandidatų ratą.

ATRANKOS PROCESO SUVOKIMAS IR PATIRTIS

ATRANKOS PROCESAS: APIBENDRINIMAS



AIŠKUMO IR SKAIDRUMO VERTINIMAS

- Viešojo sektoriaus vadovai atrankos procesą vertina kaip pakankamai aiškų ir skaidrų. Vidutiniai aiškumo (7.3) ir skaidrumo (7.1) vertinimai šiame segmente yra aukšti, o didelė dalis respondentų procesą apibūdina kaip suprantamą, nuspėjamą ir logiškai nuoseklų. Tai rodo, kad esamiems viešojo sektoriaus vadovams atrankos procedūros yra pažįstamos, jų eiga ir vidinė logika - įsisavinta per ankstesnę patirtį.
- Privačiojo sektoriaus vadovų vertinimai reikšmingai skiriasi nuo viešojo sektoriaus. Ši grupė atrankos procesą dažniau vertina kaip mažiau aiškų (vid. įvertinimas - 4,0), o skaidrumo suvokimas taip pat išlieka žemesnis (vid. įvertinimas - 5,0). Šie rezultatai rodo, kad daliai privačiojo sektoriaus vadovų trūksta bendro aiškumo ir pasitikėjimo atrankos proceso logika, ypač kalbant apie sprendimų priėmimo mechanizmų suprantamumą. Tai gali būti susiję tiek su informacijos prieinamumu, tiek su VVA atrankų įvaizdžiu ankstyvajame kandidatavimo svarstymo etape.

ATRANKOS PROCESO „VIDINĖ LOGIKA“ VADOVŲ AKYSE

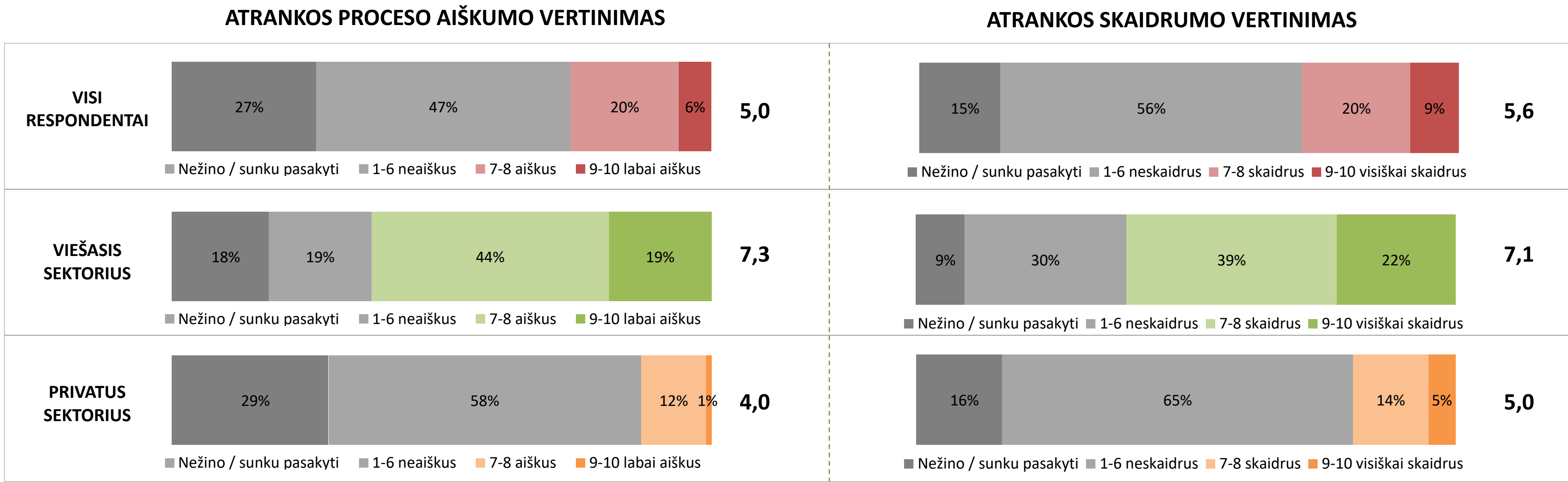
- Atvirų atsakymų analizė leidžia giliau suprasti, kaip tyrime dalyvavę vadovai atrankos procesą „nuskaito“ ne formaliai, o patyrimiška. Nors respondentai skirtingai įvardija atrankos etapų skaičių - vieni procesą apibūdina kaip sudarytą iš dviejų pagrindinių dalių, kiti mini penkis ar šešis etapus - jų pasakojimuose atsikartoja **ta pati bendra loginė seka**. Tai rodo, kad vadovai atpažįsta proceso struktūrą ir supranta jo bendrą eigą, net jei detalizavimo lygis skiriasi priklausomai nuo asmeninės patirties.
- Ankstyvieji atrankos etapai - pareigybės aprašymas, konkurso paskelbimas, dokumentų pateikimas ir administracinė patikra - respondentų atsakymuose dažniausiai apibūdinami kaip viena bendra, formali ir biurokratinė proceso dalis. Vadovų suvokimu, šie etapai vertinami kaip būtini, tačiau menkliau atskleidžiantys kandidato realią vadovavimo kompetenciją. Šiuose etapuose, respondentų atsakymuose, dominuoja atitikties sistemos, o ne lyderystės potencialo vertinimo logika, todėl jie dažnai siejami su emociniu atstumu ir neapibrėžtumo jausmu, ypač privataus sektoriaus kandidatų kontekste.
- Vertinimų ir testų etapas suvokiamas ambivalentiškai: viena vertus, kaip profesionalumo ir objektyvumo ženklas, kita vertus - kaip dirbtinis instrumentas, ne visuomet adekvačiai atspindintis realų vadovavimo darbą. Šis etapas dažnai „neišsiskiria“ kaip savarankiškai lemiantis sprendimą, bet labiau suvokiamas kaip tarpinis filtras bendroje formalioje proceso dalyje.
- Pokalbiai su kandidatais respondentų akyse išsiskiria kaip esminis lūžio taškas visame procese. Būtent šiame etape atranka pradeda būti suvokiama kaip reali, turininga ir tiesiogiai susijusi su faktiniu vadovavimo turiniu. Čia vadovai pirmą kartą jaučiasi vertinami kaip asmenys ir lyderiai, o ne kaip dokumentų rinkinys. Tačiau net ir šiame etape išlieka abejonių dėl komisijų sudėties, vertinimo kriterijų vieningumo ir sprendimų nuoseklumo tarp skirtingų vertintojų.
- Galutinis sprendimas vadovų suvokime aiškiai išsiskiria kaip **atskiras proceso lygmuo**, veikiantis pagal kitokią, ne visada aiškiai ištransliuotą logiką. Respondentų atsakymuose kartojasi nuostata, kad galutinis pasirinkimas nebūtinai tiesiogiai išplaukia iš ankstesnių etapų rezultatų ar komisijos balų. Dėl to šis etapas suvokiamas ne kaip natūrali proceso kulminacija, o kaip sprendimas, kurio kriterijai kandidatams ne visuomet yra aiškiai nuskaitomi. Tai sustiprina galutinio sprendimo neprognozuojamumo jausmą ir prisideda prie skaidrumo trūkumo percepcijos, ypač tarp privataus sektoriaus vadovų.

***Pastaba 1:** atrankos etapų (pvz., „testų“, „vertinimų etapo“ ir pan.) paminėjimai kyla iš atvirų respondentų atsakymų, kuriuose jie savo žodžiais apibūdino atrankų eigą ir patirtis. Šios formuluotės atspindi dalyvių vartojamus terminus ir neturėtų būti interpretuojamos kaip faktiškai taikomų ar oficialiai numatytų metodų įvardijimas.*

VIEŠOJO SEKTORIAUS VS. PRIVATAUS SEKTORIAUS AIŠKUMO IR SKAIDRUMO VERTINIMAS



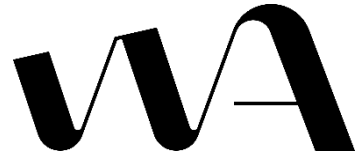
Kiek Jums yra aiškus Viešojo valdymo agentūros organizuojamas įstaigos vadovų (valstybės tarnautojų) atrankos procesas? / Kiek skaidrus Jums atrodo Viešojo valdymo agentūros organizuojamas įstaigos vadovų (valstybės tarnautojų) atrankos procesas?



- Viešojo sektoriaus vadovų atrankos procesas (aiškumas ir skaidrumas) bendroje imtyje vertinamas vidutiniškai, tačiau ryškiai skiriasi priklausomai nuo sektoriaus.
 - Viešojo sektoriaus vadovai atrankos procesą vertina kaip pakankamai aiškų ir skaidrų (aiškumo vidurkis - 7,3; skaidrumo - 7,1), tuo tarpu privataus sektoriaus vadovų vertinimai yra ženkliai žemesni (atitinkamai 4,0 ir 5,0).
 - Privataus sektoriaus respondentams būdingas aukštas neaiškumo ir skepticizmo lygis - dauguma jų atrankos procesą vertina kaip neaiškų ir nepakankamai skaidrų, o reikšminga dalis nurodo, kad jiems sunku apskritai jį įvertinti. Tai rodo informacijos ir pasitikėjimo atotrūkį, kuris gali veikti kaip svarbus barjeras pritraukiant kandidatus iš privataus sektoriaus dar ankstyvoje svarstymo stadijoje.

Imtis: visi tyrimo dalyviai (viešojo ir privataus sektoriaus įstaigų vadovai) N=207; viešojo sektoriaus įstaigų vadovai N=54, privataus sektoriaus įstaigų vadovai N=153.

ĮSTAIGOS VADOVŲ ATRANKOS PROCESO ETAPŲ SUVOKIMAS



Atviras klausimas. Keliais sakiniais pasakykite, kaip, Jūsų nuomone, atrodo įstaigos vadovų atrankos procesas - kokie etapai, kaip jis vyksta?

„1 etapas- Kandidatai pateikia kandidatavimo paraiškas. 2 etapas- pokalbiai su kandidatais 3 etapas- atrenkami geriausi kandidatai ir vyksta pakartotinis pokalbis. 4 etapas- su atrinktu vieninteliu kandidatu vyksta galutinis pokalbis.“

„Pateikimas paraiškų per vidinę sistemą, tada paraiškos formaliai vertinamos. Tada jei tai vadovo pozicija, atliekama vadybinių kompetencijų patikra, tada testas žodžiu. Tada 2 kandidatus teikia ministrui, jis pasirenka.“

„Yra skelbiamas konkursas, ten yra kriterijai. Pateiki savo reikiamus duomenis ir po to priklausomai ar ten tinki, ar netinki nusprendžia ar eini į sekantį etapą. Taip ir atsirenka.“

„Kandidatai siunčia aprašymus pagal kriterijus. Atitinkantys kriterijus kandidatai dalyvauja pokalbiuose. Į sekantį etapą patenka dažniausiai kokia nors partijai priklausančios asmenys. Viešajame sektoriuje neturėtų būti partijai priklausančių žmonių.“

„Pozicijos paieška, duomenų pateikimas ir dalyvavimas konkurse.“

„Skelbimo ir informacijos paskelbimas viešas. Laikotarpis paraiškų priėmimui. Kandidatų vertinimas. Kitame etape jau atitikusių kriterijus kandidatų kvietimas - konkursas. Nugalėtojo paskelbimas. Laikas per kurį galima apskųsti sprendimą. Galutinis sutarties pasirašymas.“

„Pirmiausia - prasideda nuo pateikimo CV. Svarbu, ar pateikia CV tinkamai ir teisingai, ar atitinka visus kriterijus. Tikrina ar asmuo atitinka visus kriterijus būsimam darbui, ar panašios darbo patirties turi.“

„Pirmiausia atsiranda poreikis, formuluojami reikalavimai, skelbiamas konkursas. Tada užbaigiamas konkursas, įvertinami kandidatai, kviečiami pokalbiui. Tada galutinis įvertinimas ir sprendimas.“

„Dokumentų pateikimas, dokumentų patikra, vadovavimo gebėjimų tikrinimas, užduočių atlikimas ir pokalbis, atrinktų kandidatų pokalbis su darbdaviu, laimėtojo paskelbimas.“

„Perteklinių/nelogiškų dokumentų, tokių kaip mokslo baigimo patvirtintas pažymėjimas ar kalbos lygio mokėjimas, paieška ir surinkimas, atranka pagal dokumentus, pokalbiai ir prizininko paskelbimas. Šiaip jūs patys pasibandykit šitą procesą ir kiek jis logiškas ir (ne) biurokratiškas. Versle tokių bajorių nėra“

„Skelbiamas konkursas su nurodomomis sąlygomis, kandidato dokumentai ir reikalavimai(tik kartais pasitaiko, kad nurodyta Info, neatitinka tikrųjų reikalavimų), informuojami kandidatai, kviečiami pokalbiui, reikia mintinai žinoti įstatymus, bet visiškai nesidomima kompetencijomis kandidato. tada atrenkami kandidatai“

„Skelbiamas konkursas kažkoks. Nežinau tiksliai, niekada neteko dalyvauti, bet įsivaizduoju, kad tai atrankos. Vertinamas išsilavinimas, patirtis, pokalbiai paskui.“

„Yra kažkoks aprašas su labai aiškiais kriterijais, kur svarbus išsilavinimas, patirtis, reputacija. Tada, tikriausiai, vyksta keli atrankos etapai. Pradedama nuo atrankos specialistų ir kyla iki paties vadovo.“

„Skelbiamas konkursas ir tada būna vykdomi susitikimai su kandidatais. Kažkokia tokia ta atranka.“

„Pokalbis. CV pateikimas. Nesu dalyvavęs. Žinau, kad sudėtingas, neskaidrus procesas. Balai dalinami neskaidriai.“

„Procesas per daug ištęstas, per daug reikalavimų.“

„Pirmiausia, yra numatyti kriterijai, pagal kuriuos siunčia savo CV. Paskui juos įvertina, vyksta pokalbiai, kurie vyksta keliais etapais, dviem ar trim, kurių metu vertinamas bendras įspūdis, toliau psichologinė patirtis.“

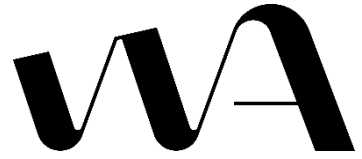
„Suformuluojamas skelbimas kokią yra laisva pozicija, paskui CV ir pateikiamas komisijai. Komisija eliminuoja netinkančius CV ir politiškai nenaudingus ir toliau vyksta kandidatų atranka“

„Kviečia kandidatus pirmam pokalbiui. Tada atrinktus galutinius - du ar tris - kandidatus kalbina tie žmonės, kurie ir priima sprendimą.“

„Dokumentų padavimas, patikrina, ar atitinki keliamus reikalavimus. Po to yra testas, po testo, vyksta pirmas etapas. Po to būna antras etapas ir vadovas renkasi iš dviejų kandidatų.“

„Konkursas yra reikalingas, tačiau atbaidantis kandidatus, kadangi dabartinė sistema yra archajiška: negalima įkelti cv (sistema yra senesnė, sudėtinga, derėtų ją atnaujinti).“

ĮSTAIGOS VADOVŲ ATRANKOS PROCESO ETAPŲ SUVOKIMO MODELIS



1. Atrankos poreikio atsiradimas ir pareigybės apibrėžimas

- poreikis vadovui
- reikalavimai, kompetencijos, patirtis

2. Konkurso paskelbimas / paieškos inicijavimas

- viešas konkursas
- tiesioginė paieška / agentūros

3. Kandidatų paraiškos ir dokumentų pateikimas

- CV
- motyvacija
- pažymos, diplomai, sertifikatai

4. Administracinė atitikties patikra

- formalių kriterijų tikrinimas
- kandidatų atmetimas iki vertinimų

5. Kandidatų vertinimai

- testai
- praktinės užduotys
- kompetencijų / psichologiniai vertinimai

6. Pokalbiai su kandidatais

- vienas ar keli etapai
- HR / komisija / keli lygmenys

7. Trumpasis kandidatų sąrašas

- 2–3 kandidatai
- reitingavimas

8. Galutinis sprendimas dėl paskyrimo

- ministras / valdyba / politinė ar aukštesnė vadovybė

- Vadovai šį etapą suvokia kaip formaliai korektišką, bet dažnai per daug abstraktų. Pareigybės aprašai dažnai atrodo „užduodantys toną“, kad ieškoma idealaus, universalaus kandidato, o ne realaus vadovo konkrečiai situacijai. Tai jau pradžioje kelia atstumą ir neaiškumą dėl realių lūkesčių.

- Šis etapas labai aiškiai siejamas su biurokratijos pojūčiu. Vadovai mini perteklinį dokumentų kiekį, pasikartojančią informaciją ir neproporcingą pastangų - grąžos santykį, ypač nežinant, ar kandidatas apskritai bus svarstomas toliau: „*ne pats sudėtingumas atbaido, o tai, kad per anksti reikia daug investuoti nežinant, ar yra realių šansų*“.

- Administracinė patikra suvokiama kaip „juodoji dėžė“ - formalus filtras, kurio kriterijai ne visada aiškūs. Kandidatai jaučia, kad šiame etape labiau tikrinama atitiktis formaliems reikalavimams nei reali vadovavimo kompetencija.

- Vertinimai dažnai vertinami dvejopai: viena vertus, kaip profesionalumo ženklas, kita vertus - kaip dirbtiniai ir menkai atspindintys realų vadovavimo darbą.

- Pokalbiai suvokiami kaip lūžio taškas - čia procesas tampa realesnis ir asmeniškesnis. Tačiau kartu dažnai kyla klausimų dėl komisijų sudėties, sprendimų logikos ir skirtingų vertinimo standartų tarp komisijos narių.

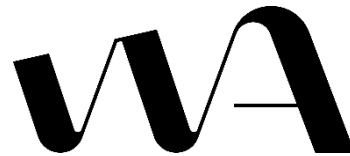
- Galutinis sprendimas dažnai suvokiamas kaip ne visiškai nuspėjamas ir ne visada tiesiogiai susietas su ankstesnių etapų rezultatais. Atviruose atsakymuose kartojasi nuostata, kad galutinis žodis nebūtinai priklauso nuo balų ar komisijos vertinimo.

Vadovai atrankos procesą suvokia kaip struktūriškai aiškų ir logiškai nuoseklų, tačiau kandidato patirčiai jis atrodo fragmentuotas: ankstyvieji etapai nuskaitomi kaip formalūs ir atitolinti nuo realaus vadovavimo, viduriniai - kaip vienintelė prasminga atrankos dalis, o galutinis sprendimas vadovų suvokiamas kaip atskiras etapas, kurio logika nebūtinai tiesiogiai išplaukia iš ankstesnių vertinimų rezultatų, o jo kriterijai kandidatams ne visada yra aiškiai suprantami.

- Schema parengta remiantis atvirų atsakymų turinio analize ir atspindi respondentų suvokiamą įstaigų vadovų atrankos proceso struktūrą.

VIEŠOJO VALDYMO AGENTŪROS (VVA) ORGANIZUOJAMŲ VADOVŲ ATRANKŲ DALYVAVIMO PATIRTIES VERTINIMAS

VVA ATRANKŲ VERTINIMAS: APIBENDRINIMAS



Analizuojant respondentų, dalyvavusių Viešojo valdymo agentūros (VVA) organizuotose įstaigų vadovų atrankose, patirtį, ryškėja nuoseklus, bet nevienalytis atrankos proceso vertinimo poveikslas. Bendra patirtis vertinama vidutiniškai teigiamai (bendras pasitenkinimo vidurkis - 3,7 iš 5), tačiau kartu identifikuojami aiškūs procesiniai ir patyriminiai trūkumai, turintys tiesioginės įtakos pasitikėjimui atranka ir ketinimui joje dalyvauti ateityje.

VVA ORGANIZACINĖ IR KOMUNIKACINĖ FUNKCIJA VEIKIA KAIP PROCESO „STABILIZATORIUS“ - AUKŠTI PROCEDŪRINIAI VERTINIMAI (4,2-4,5) RODO, KAD BŪTENT ŠI PROCESO DALIS MAŽINA NEAPIBRĖŽTUMĄ IR KURIA BAZINĮ PASITIKĖJIMĄ PROCEDŪRA.

- Respondentai aukščiausiai vertina VVA specialistų vaidmenį atrankos procese. Komunikacija, informacijos suteikimas, pagalba proceso metu ir dokumentų pateikimo aiškumas vertinami kaip aiškūs, profesionalūs ir pagarba grįsti: VVA specialistų komunikacijos vertinimo vidurkis siekia 4,5, informacijos suteikimo ir pagalbos - 4,3, dokumentų pateikimo aiškumo - 4,2.
- Taip pat teigiamai vertinamas komisijų elgesys interviu metu (4,4) bei pokalbiai su priimančių institucijų vadovais ar ministrais (4,2) - šie etapai suvokiami kaip struktūruoti, profesionalūs ir formaliai korektiški.

ATRANKOS PROCESAS SUVOKIAMAS KAIP PROFESIONALUS „FORMA“, BET NE VISADA PAKANKAMAI SKAIDRUS „TURINIŲ“ - KANDIDATAI DAŽNIAU SUPRANTA, KAS VYKSTA, NEI KODĖL BŪTENT TAIP VERTINAMA.

- Nepaisant gerai vertinamos procedūrinės pusės, kompetencijų vertinimo turinys ir vertinimo logika suvokiami gerokai kritiškiau. Respondentai dažniau išreiškia abejonę, ar jiems buvo aišku, kaip ir pagal kokius kriterijus vertinamos jų kompetencijos bei motyvacija - šis aspektas vertinamas **žemiausiu viso bloko vidurkiu (3,2)**.
- Psichologinių vertinimų objektyvumas vertinamas 3,4, o namų darbų ir praktinių užduočių gebėjimas atskleisti realias kompetencijas - 3,8. Tai rodo ambivalentišką santykį: daliai respondentų šie metodai buvo naudingi, tačiau reikšmingai daliai - nepakankamai susieti su realiu vadovavimo darbu.

ATRANKA SUVOKIAMA KAIP VEIKIANTI SISTEMA, TAČIAU Į JĄ PATEKTI NĖRA PAPRASTA - KANDIDATAI DAŽNIAU SUTINKA, KAD PROCESAS YRA SUDĖTINGAS IR REIKALAUJA IŠ ANKSTO SUPRASTI JO LOGIKĄ BEI „NERAŠYTAS TAISYKLES“ (VIDUTINIAI VERTINIMAI 3,4-3,8).

- Respondentai gana nuosekliai? sutinka su teiginiais, kad atrankos procesas yra ilgas (3,8) ir sudėtingas, o sėkmingam dalyvavimui reikalingas tam tikras „žaidimo taisyklių“ išmanymas (3,8).
- Biurokratiškumo vertinimas siekia 3,4, kas rodo ne kraštutinį neigiamą vertinimą, bet stabilų sudėtingumo pojūtį. Ši nuostata svarbi analitiškai, nes ji rodo ne vien procedūrinį sudėtingumą, bet ir simbolinį barjerą - atranka suvokiama kaip sistema, kurioje lengviau orientuotis tiems, kurie jau yra „viduje“.

VVA ATRANKOS PROCESAS NEKURIA AKTYVAUS ATSTŪMIMO, TAČIAU ESAMAS PASITENKINIMO LYGIS NĖRA PAKANKAMAI AUKŠTAS, KAD VIRSTŲ BESĄLYGINIU LOJALUMU AR AIŠKIU PAKARTOTINIO DALYVAVIMO KETINIMU.

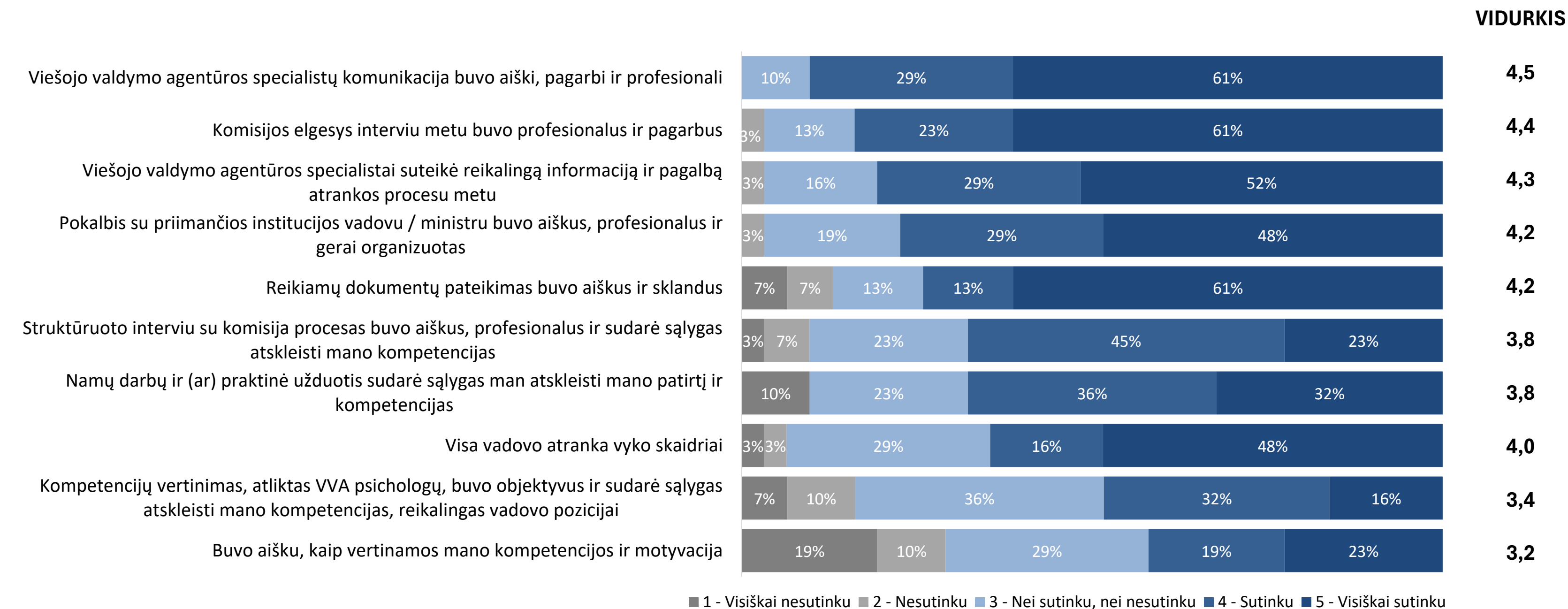
- Bendras pasitenkinimas atrankos patirtimi vertinamas 3,7 balo. Absoliuti dauguma respondentų neatmeta galimybės dalyvauti ateityje, tačiau tik 39% nurodo, kad tikrai dalyvautų dar kartą. Dominuoja pozicija „galbūt, jei būtų tam tikrų pokyčių“ (52%), o 10% teigia, kad ateityje nedalyvautų.

Svarbu pabrėžti, kad ši analizė remiasi maža respondentų imtimi (N=31) - tai tik tie asmenys, kurie realiai dalyvavo VVA organizuotoje atrankoje. Per pastaruosius metus VVA atrankoje dalyvavusių imtis siekia N=18 (14 respondentų iš viešojo sektoriaus, 4 iš privataus sektoriaus). Dėl šios priežasties rezultatai laikytini indikaciniais ir labiau atspindinčiais patyriminę dalyvių perspektyvą.

DALYVAVIMO VIEŠOJO VALDYMO AGENTŪROS (VVA) ORGANIZUOJAMOJE VADOVŲ ATRANKOJE PATIRTIES VERTINIMAS



Kiek sutinkate su toliau pateiktais teiginiais apie savo dalyvavimą Viešojo valdymo agentūros organizuotoje įstaigos vadovų (valstybės tarnautojų) atrankoje?



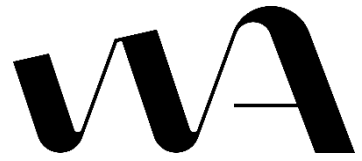
Imtis: tyrimo dalyviai, kurie yra dalyvavę VVA vykdytoje atrankoje *N=31.

Grafike atsakymai išrikiuoti pagal respondentų dalį, sutikusių arba visiškai sutikusių su teiginiais (4–5 balai).

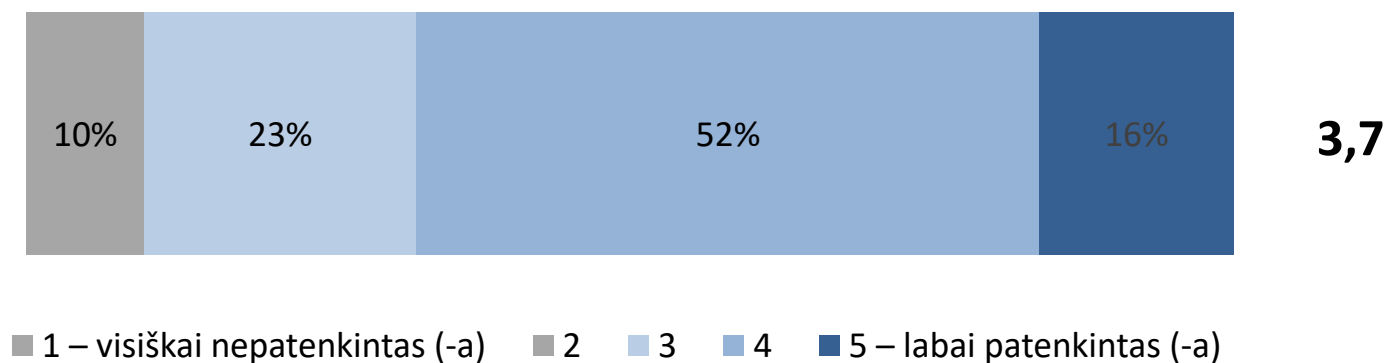
*Šios dalies vertinimai remiasi 31 respondento, dalyvavusio VVA organizuotose atrankose, atsakymais, todėl jie yra indikatyvūs.

Duomenys tinkami atrankos proceso tobulinimui ir probleminių vietų identifikavimui, tačiau nepakankami statistiškai apibendrintoms ar viešai komunikuojamoms išvadoms. Duomenimis grįžtiems sisteminiams sprendimams rekomenduotina imtis - ne mažiau kaip 50 dalyvavusiųjų.

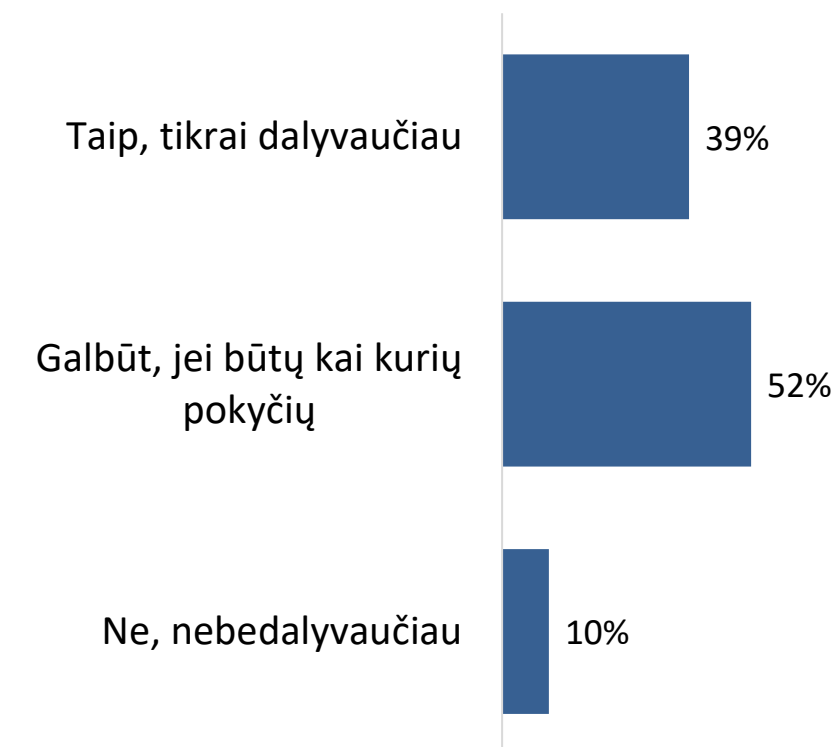
BENDRAS PASITENKINIMAS VVA ORGANIZUOTA VADOVŲ ATRANKA IR KETINIMAS DALYVAUTI ATEITYJE



Kiek patenkintas (-a) likote visa atrankos patirtimi Viešojo valdymo agentūros organizuotoje atrankoje į įstaigos vadovo (valstybės tarnautojo) pareigas?



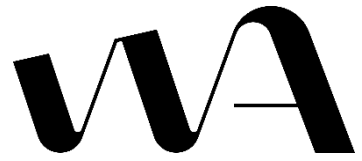
Ar dalyvautumėte Viešojo valdymo agentūros organizuojamame konkurse į įstaigos vadovo valstybės tarnautojo) pareigas dar kartą, jei pasitaikytų galimybė?



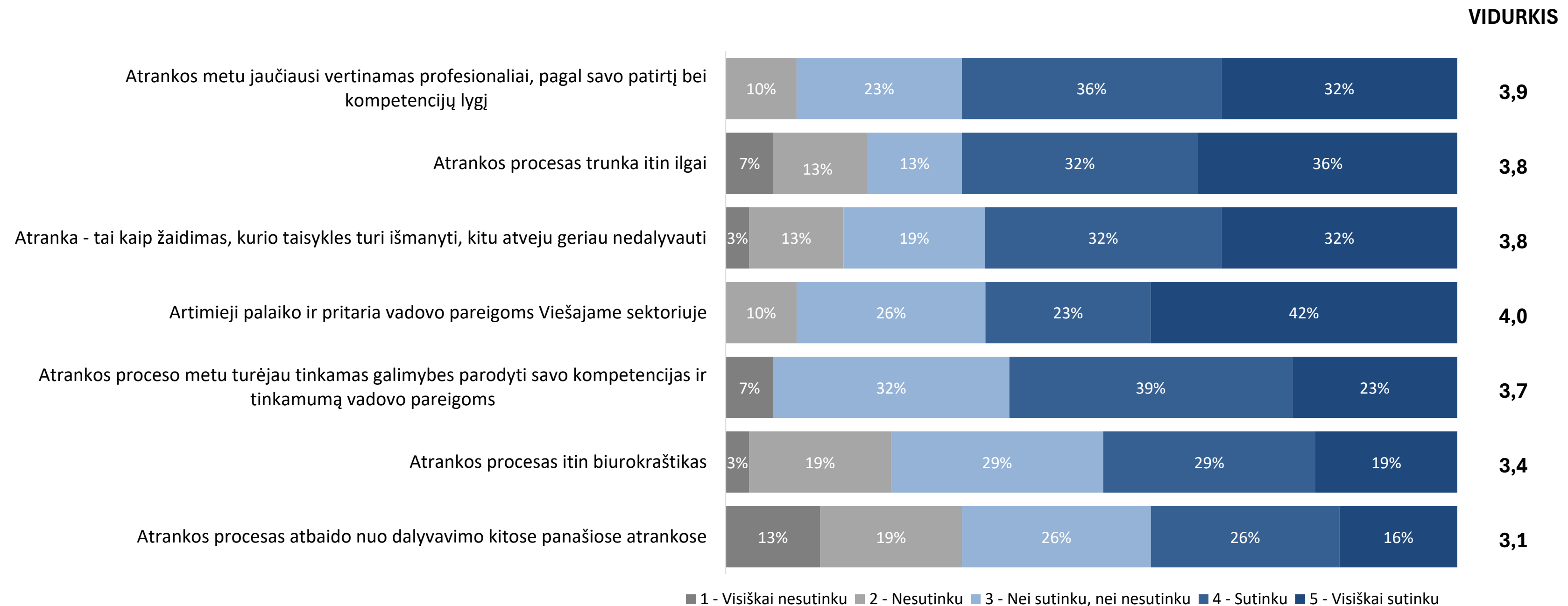
Imtis: tyrimo dalyviai, kurie yra dalyvavę VVA vykdytoje atrankoje *N=31.

**Šios dalies vertinimai remiasi 31 respondento, dalyvavusio VVA organizuotose atrankose, atsakymais, todėl jie yra indikatyvūs. Duomenys tinkami atrankos proceso tobulinimui ir probleminių vietų identifikavimui, tačiau nepakankami statistiškai apibendrintoms ar viešai komunikuojamoms išvadoms. Duomenimis grįžtiems sisteminiams sprendimams rekomenduotina imtis - ne mažiau kaip 50 dalyvavusiųjų.*

DALYVAVIMO VVA ORGANIZUOTOJE VADOVŲ ATRANKOJE PATIRTIES VERTINIMAS



Kiek sutinkate su toliau pateiktais teiginiais, susijusiais su Jūsų patirtimi ir įspūdžiais dalyvaujant Viešojo valdymo agentūros organizuotoje įstaigos vadovų (valstybės tarnautojų) atrankoje?



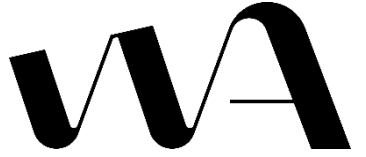
Imtis: tyrimo dalyviai, kurie yra dalyvavę VVA vykdytoje atrankoje *N=31.

Grafike atsakymai išrikiuoti pagal respondentų dalį, sutikusių arba visiškai sutikusių su teiginiais (4–5 balai).

**Šios dalies vertinimai remiasi 31 respondento, dalyvavusio VVA organizuotose atrankose, atsakymais, todėl jie yra indikatyvūs. Duomenys tinkami atrankos proceso tobulinimui ir probleminių vietų identifikavimui, tačiau nepakankami statistiškai apibendrintoms ar viešai komunikuojamoms išvadoms. Duomenimis grįstiems sisteminiams sprendimams rekomenduotina imtis - ne mažiau kaip 50 dalyvavusiųjų.*

VIEŠOJO VALDYMO AGENTŪROS TAIKOMŲ METODŲ VERTINIMAS

TAIKOMŲ METODŲ VERTINIMAS: APIBENDRINIMAS



VADOVŲ AKYSE ATRANKOS METODŲ VERTĖ TIESIOGIAI SIEJAMA SU JŲ GEBĖJIMU ATSKLEISTI REALŲ SPRENDIMŲ PRIĖMIMĄ IR VEIKSMŲ LOGIKĄ. KUO METODAS LABIAU PRIARTĖJA PRIE REALIŲ VADOVAVIMO SITUACIJŲ, TUO JIS LAIKOMAS LABIAU LEGITIMIU IR PRASMINGU.

- Respondentų vertinimai rodo aiškią ir nuoseklią hierarchiją tarp skirtingų vadovų atrankos metodų. Didžiausiu efektyvumu pasižymi **praktinės užduotys**, kurios 77% visų respondentų vertinamos kaip „efektyvios“ arba „labai efektyvios“ (vidurkis - 4,1). Šis metodas vienodai aukštai vertinamas tiek viešajame (76%), tiek privačiame sektoriuje (78%), kas leidžia jį laikyti universaliai priimtinu ir legitimių vadovavimo kompetencijų vertinimo įrankiu.
- Dokumentais grindžiamas kvalifikacijos vertinimas taip pat išlieka reikšmingas (69% vertina kaip efektyvų), tačiau jo vaidmuo suvokiamas labiau kaip **būtinasis patikimumo filtras**, o ne kaip savarankiškas gebėjimų atskleidimo instrumentas. Tai ypač ryšku viešajame sektoriuje, kur šis metodas vertinamas aukščiau (78%) nei privačiame (66%).
- Struktūruotas interviu užima tarpinę poziciją - 60% respondentų jį vertina kaip efektyvų (vidurkis - 3,7).
- Silpniausiai vertinami **namų darbai**, kuriuos efektyviais laiko 55% respondentų (vidurkis - 3,5).

KANDIDATŲ VERTINIMO KOMISIJOS LEGITIMUMAS KYLA NE IŠ INSTITUCINIO ATSTOVAVIMO, O IŠ KOMPETENCIJŲ ĮVAIROVĖS IR NEPRIKLAUSOMUMO. KOMISIJOS SUDĖTIS TAMPA NE TECHNINIU, O STRATEGINIU PASITIKĖJIMO KLAUSIMU.

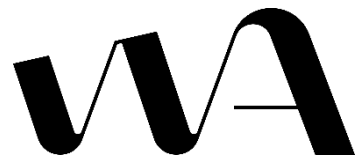
- Komisijos sudėties vertinimas atskleidžia itin aiškią respondentų nuostatą dėl sprendimų legitimumo šaltinių. Didžiausią pasitikėjimą kelia komisijos, sudarytos iš: **atitinkamos srities (sektoriaus) profesionalų** - 68% visų respondentų; **nepriklausomų viešojo valdymo ar vadybos ekspertų** - 67%; **HR / kompetencijų vertinimo specialistų** - 61%.
- Viešojo sektoriaus respondentai labiau toleruoja VVA atstovų dalyvavimą komisijoje (48%), tačiau privačiame sektoriuje šis komponentas vertinamas gerokai kritiškiau (26%).

PASITIKĖJIMĄ VVA ORGANIZUOJAMOMIS ATRANKOMIS LEMIA NE PAVIENIŲ ELEMENTŲ KOKYBĖ, O VISOS SPRENDIMŲ ARCHITEKTŪROS VIDINIS NUOSEKLUMAS IR AIŠKIAI KOMUNIKUOJAMA VERTINIMO LOGIKA.

- Apjungus metodų ir komisijos sudėties vertinimus, matyti, kad respondentų akimis atrankos procesas laikomas profesionaliu tik tada, kai taikomi vertinimo metodai, komisijos sudėtis ir galutinio sprendimo logika yra tarpusavyje nuosekliai suderinti. Priešingu atveju procesas suvokiamas kaip fragmentuotas - net ir esant formaliai tinkamiems metodams ar kompetentingai komisijai.
- Net ir aukštai vertinami metodai praranda dalį savo vertės, jei kandidatai nesupranta: kodėl pasirinkti būtent šie metodai, kaip jų rezultatai įvertinami, kas ir kokia logika remdamasis priima galutinį sprendimą.

***Pastaba1:** pateikiamos išvados atspindi vadovų nuostatas, mąstymą ir suvokimą apie VVA atrankų procesą, nepriklausomai nuo tiesioginės dalyvavimo patirties. Tuo pačiu objektyviai fiksuojama, kad tiesioginę dalyvavimo VVA atrankose patirtį turėjo nedidelė respondentų dalis.*

VIEŠOJO VALDYMO AGENTŪROS TAIKOMŲ METODŲ VERTINIMAS



Kaip vertinate toliau išvardytus metodus - kiek jie, Jūsų nuomone, yra efektyvūs vertinant vadovo kompetencijos atrankos metu? (Prašome kiekvieną metodą įvertinti skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „visiškai neefektyvus“, o 5 - „labai efektyvus“.)

	VISI RESPONDENTAI <i>(labai efektyvu + efektyvu)</i>	VIEŠASIS SEKTORIUS <i>(labai efektyvu + efektyvu)</i>	PRIVATUS SEKTORIUS <i>(labai efektyvu + efektyvu)</i>
Praktinės užduotys (pvz., situacijos analizė, veiksmų planas ar atvejo sprendimas)	77%	76%	78%
Dokumentų, įrodančių tinkamą kvalifikaciją, pateikimas (CV, išsilavinimo dokumentai, vadovavimo patirtį įrodantys dokumentai, užsienio kalbos pažyma)	69%	78%	66% ↓
Struktūruotas interviu (kai klausimai iš anksto parengti ir vienodi visiems kandidatams)	60%	63%	60%
Namų darbai (parengti užduotį, planą ar analizę prieš pokalbį)	55%	57%	54%

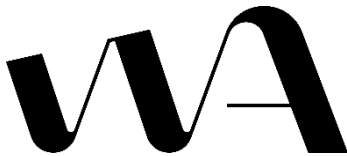
- Praktinės užduotys - universaliai efektyviausias metodas. Šias užduotis kaip efektyvias vertina daugiausia vadovų (77%), ir šis vertinimas beveik nesiskiria tarp viešojo ir privataus sektoriaus.
- Dokumentų vertė - aiškiai didesnė viešajame sektoriuje. Čia jie suvokiami ne tik kaip formalumas, bet ir kaip svarbus patikimumo įrodymas, kad kandidatas atitinka reikalavimus.

Imtis: visi tyrimo dalyviai (viešojo ir privataus sektoriaus įstaigų vadovai) N=207; viešojo sektoriaus įstaigų vadovai N=54, privataus sektoriaus įstaigų vadovai N=153.
Lentelėje pateikiama procentinė dalis respondentų, pasirinkusių atsakymus „efektyvu“ arba „labai efektyvu“ (4–5 balai).

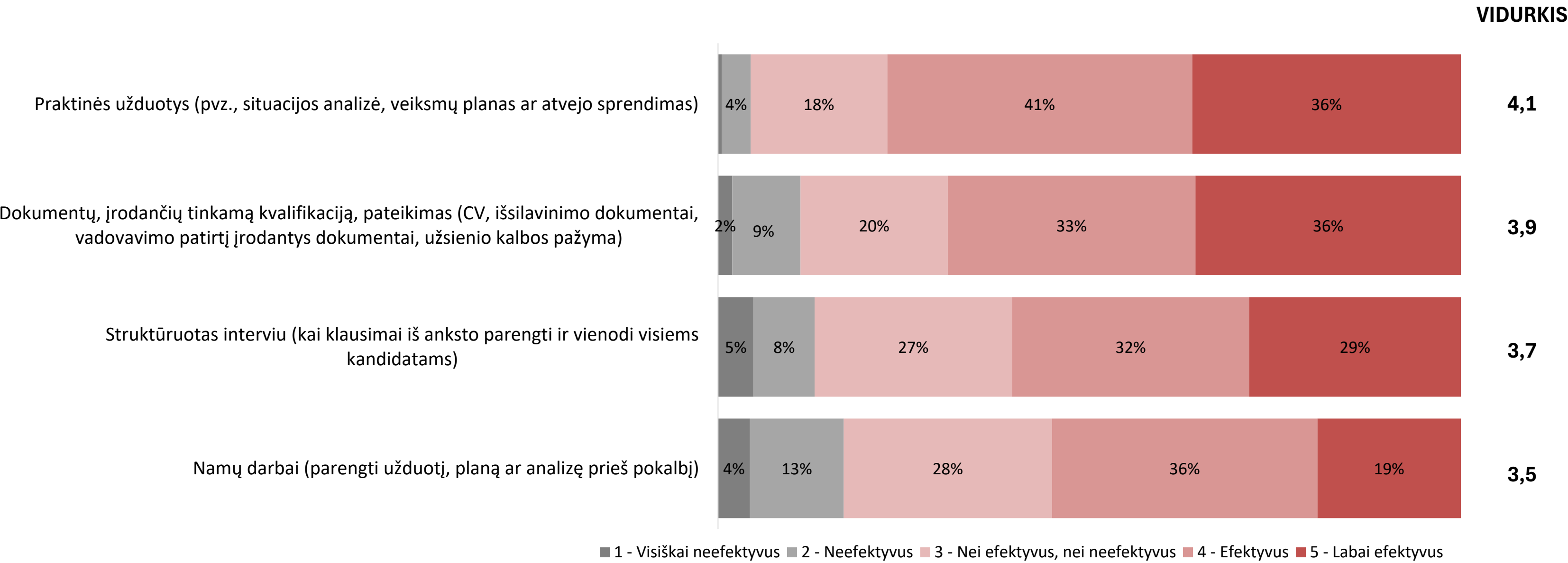
↑ Reikšmingai dažniau nei viešojo sektoriaus vadovai
↓ Reikšmingai rečiau nei viešojo sektoriaus vadovai

VIEŠOJO VALDYMO AGENTŪROS TAIKOMŲ METODŲ VERTINIMAS

(VISI RESPONDENTAI)

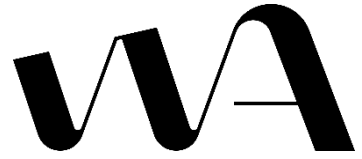


Kaip vertinate toliau išvardytus metodus - kiek jie, Jūsų nuomone, yra efektyvūs vertinant vadovo kompetencijos atrankos metu? (Prašome kiekvieną metodą įvertinti skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „visiškai neefektyvus“, o 5 - „labai efektyvus“.)

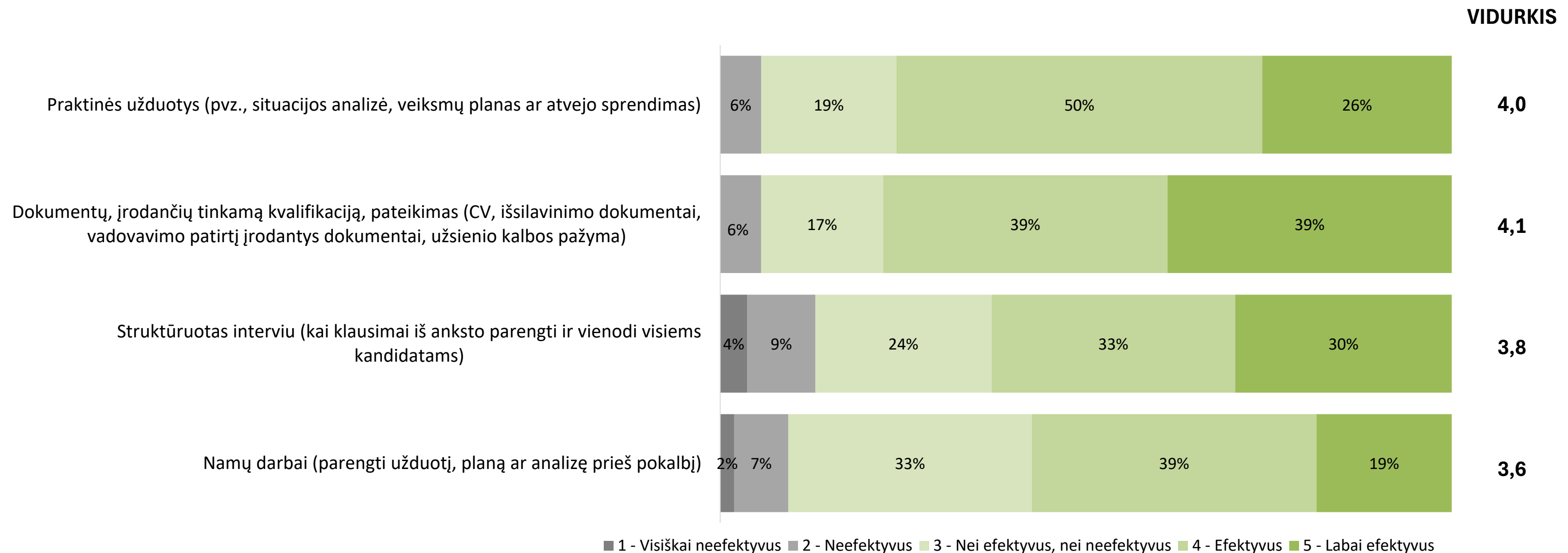


Imtis: visi tyrimo dalyviai (viešojo ir privataus sektoriaus įstaigų vadovai) N=207
Grafike atsakymai išrikiuoti pagal respondentų dalį, įvertinusių metodus kaip „efektyvius“ arba „labai efektyvius“ (4–5 balai).

VIEŠOJO VALDYMO AGENTŪROS TAIKOMŲ METODŲ VERTINIMAS (VIEŠASIS SEKTORIUS)



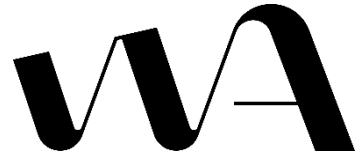
Kaip vertinate toliau išvardytus metodus - kiek jie, Jūsų nuomone, yra efektyvūs vertinant vadovo kompetencijos atrankos metu?
(Prašome kiekvieną metodą įvertinti skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „visiškai neefektyvus“, o 5 - „labai efektyvus“.)



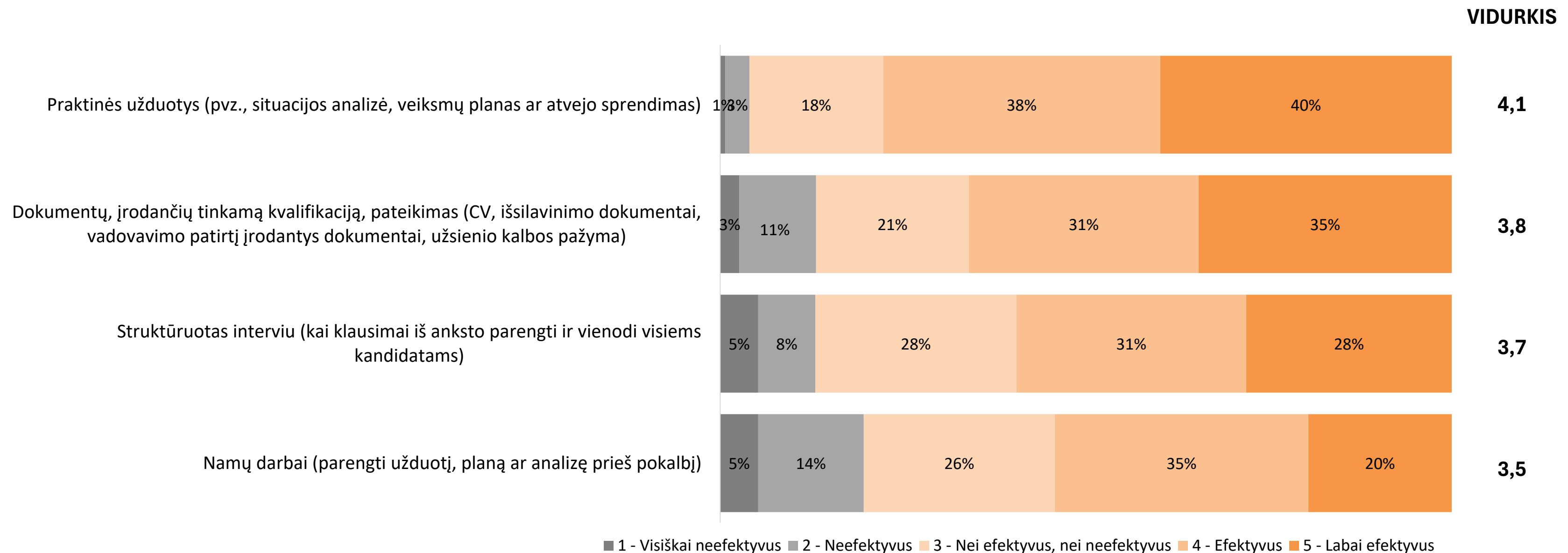
Imtis: viešojo sektoriaus įstaigų vadovai N=54

Grafike atsakymai išrikiuoti pagal respondentų dalį, įvertinusių metodus kaip „efektyvius“ arba „labai efektyvius“ (4–5 balai).

VIEŠOJO VALDYMO AGENTŪROS TAIKOMŲ METODŲ VERTINIMAS (PRIVATUS SEKTORIUS)



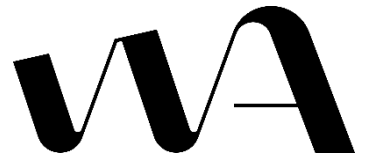
Kaip vertinate toliau išvardytus metodus - kiek jie, Jūsų nuomone, yra efektyvūs vertinant vadovo kompetencijos atrankos metu?
(Prašome kiekvieną metodą įvertinti skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „visiškai neefektyvus“, o 5 - „labai efektyvus“.)



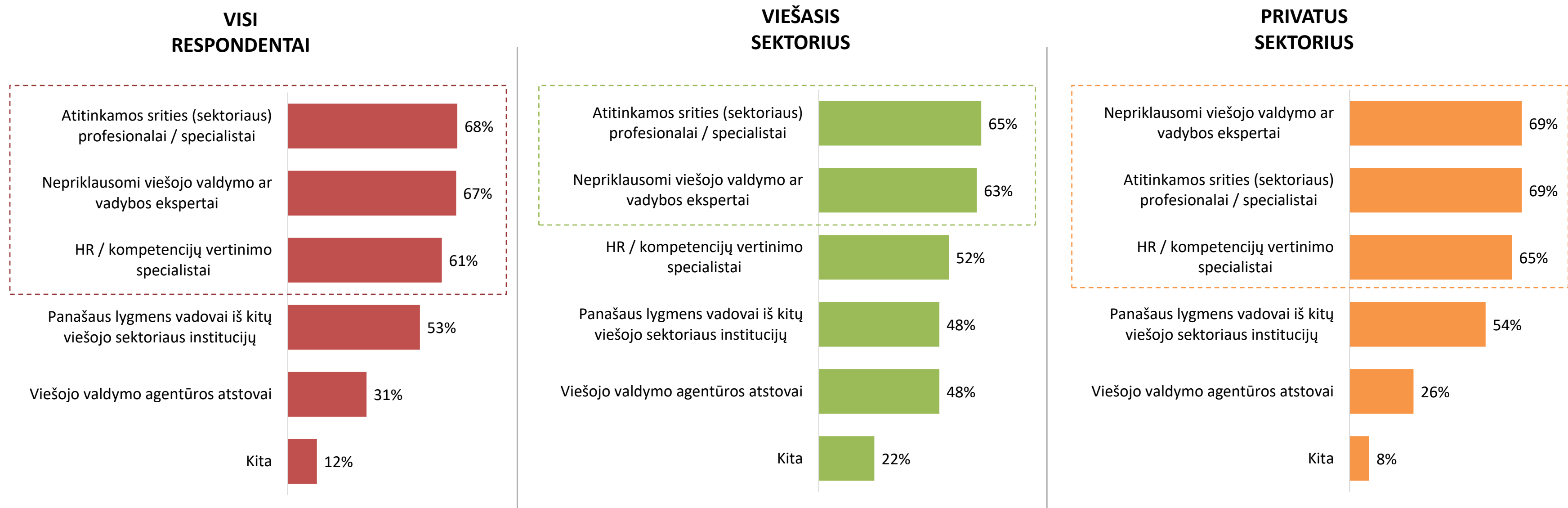
Imtis: privataus sektoriaus įstaigų vadovai N=153

Grafike atsakymai išrikiuoti pagal respondentų dalį, įvertinusių metodus kaip „efektyvius“ arba „labai efektyvius“ (4–5 balai).

KANDIDATŲ VERTINIMO KOMISIJOS SUDĖTIES VERTINIMAS



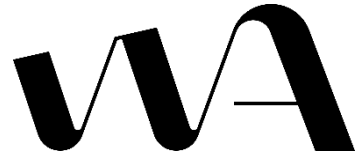
Kas, Jūsų nuomone, turėtų vertinti kandidatus / sudaryti komisiją Viešojo valdymo agentūros organizuojamoje atrankoje į įstaigos vadovo (valstybės tarnautojo) pareigas?



- Vadovai tikisi, kad kandidatų vertinimo komisija būtų sudaryta iš kompetentingų ir nepriklausomų narių - pirmiausia atitinkamos srities profesionalų ir viešojo valdymo ar vadybos ekspertų.

LŪKESČIAI IR PATRAUKLUMAS

LŪKESČIAI IR PATRAUKLUMAS: APIBENDRINIMAS (I)



Viešojo sektoriaus vadovo pareigų patrauklumas respondentų akyse yra **sisteminės architektūros, o ne komunikacinės strategijos klausimas**. Pagrindiniai patrauklumo svertai - politinės įtakos mažinimas, reali sprendimų laisvė, aiškos ir konkurencingos finansinės sąlygos bei nuspėjama veiklos logika. Kol šie veiksniai nėra nuosekliai sprendžiami, viešojo sektoriaus vadovo pozicija išlieka labiau „pareiga“ nei patraukli karjeros alternatyva, ypač privačiojo sektoriaus vadovų akyse.

POLITINĖS ĮTAKOS MAŽINIMAS - KRITINIS PATRAUKLUMO VEIKSNYS

- Ryškiausiai išsiskiriantis veiksnys - mažesnė politinė įtaka, kurią kaip svarbiausią patrauklumą didinantį elementą įvardija 89% visų respondentų (87% viešajame ir 90% privačiame sektoriuje). Tai aiškiai rodo, kad politinis neapibrėžtumas suvokiamas kaip esminė struktūrinė rizika vadovo rolei, nepriklausomai nuo sektoriaus patirties.
- Politinė įtaka vertinama ne tik kaip sprendimų laisvę ribojantis veiksnys, bet ir kaip rizika reputacijai, atsakomybei ir rezultatų tęstinumui. Šis aspektas veikia kaip universalus barjeras, ypač atbaidantis privačiojo sektoriaus vadovus, kuriems prognozuojamumas ir sprendimų nuoseklumas yra esminė vadovavimo sąlyga.

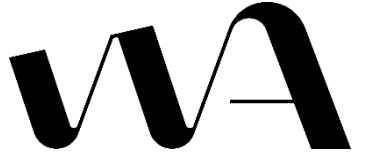
ATLYGIO KLAUSIMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE NEBĖRA TABU, TAČIAU JIS VEIKIA KAIP HIGIENINIS VEIKSNYS - JO NEPAKANKAMUMAS ATBAIDO, BET VIEN JO PAGERINIMAS AUTOMATIŠKAI PATRAUKLUMO NESUKURIA.

- Antras pagal svarbą veiksnys - **konkurencingas atlygis ir aiškus priedų modelis**, kurį kaip patrauklumą didinantį įvardija 86% respondentų (89% viešajame ir 84% privačiame sektoriuje). Tai patvirtina, kad finansinės sąlygos suvokiamos kaip bazinis, tačiau ne vienintelis sprendimo veiksnys.
- Svarbu tai, kad respondentams aktualus ne vien atlygio dydis, bet ir **jo skaidrumas, nuspėjamumas bei sąsaja su rezultatais**. Tai rodo lūkestį aiškiai apibrėžtai „psichologinei sutarčiai“ tarp vadovo ir sistemos.

VIEŠOJO SEKTORIAUS VADOVŲ PATRAUKLUMAS PRIVAČIOJO SEKTORIAUS AKYSE TIESIOGIAI PRIKLAUSO NUO TO, AR VADOVO POZICIJA LEIDŽIA REALIAI PRIIMTI SPRENDIMUS, O NE TIK ADMINISTRUOTI PROCEDŪRAS.

- Tarp visų tyrime apklaustų vadovų mažesnė biurokratija (80%) ir didesnė sprendimų laisvė (73%) išryškėja kaip svarbūs viešojo sektoriaus patrauklumą didinantys veiksniai. Vis dėlto šių veiksmų svarbos vertinimas skiriasi tarp viešojo ir privataus sektoriaus vadovų. Privačiame sektoriuje šie aspektai vertinami žymiai dažniau (biurokratija - 84%, sprendimų laisvė - 78%) nei viešajame (atitinkamai 67% ir 59%).
- Tai leidžia teigti, kad privačiojo sektoriaus vadovai viešąjį sektorių suvokia kaip **pernelyg suvaržytą sistemą**, kurioje vadovo vaidmuo labiau administracinis nei lyderystės pagrindu veikiantis.

LŪKESČIAI IR PATRAUKLUMAS: APIBENDRINIMAS (II)



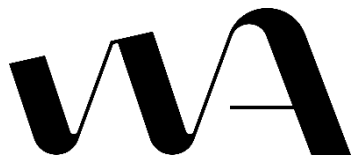
TIEK VIEŠOJO SEKTORIAUS, TIEK PRIVATAUS SEKTORIAUS VADOVAMS SVARBUS AIŠKUMAS

- Tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus vadovai kaip svarbius veiksnius įvardija aiškesnes taisykles ir sistemos skaidrumą (pvz., aiškūs kadencijos tikslai ir reguliarus vertinimas - 73%), o šio aspekto vertinimai tarp sektorių reikšmingai nesiskiria. Vis dėlto suprantamas ir aiškus atrankos procesas dažniau akcentuojamas privataus sektoriaus vadovų (71%) nei viešojo sektoriaus (59%).

„MINKŠTOSIOS“ INICIATYVOS STIPRINA PATRAUKLUMĄ TIK TADA, KAI BAZINĖS SISTEMOS SĄLYGOS JAU YRA PATENKINAMOS.

- Mentorystė, vadovų bendruomenės palaikymas (51%) ir sėkmingų vadovų patirties dalijimasis (52%) vertinami teigiamai, tačiau aiškiai atsiduria antrame plane, palyginti su sisteminiiais veiksniais. Tai rodo, kad šios priemonės suvokiamos kaip **papildomos**, bet negalinčios kompensuoti struktūrinių trūkumų.

VIEŠOJO SEKTORIAUS VADOVO PAREIGŲ PATRAUKLUMO DIDINIMAS



Kas labiausiai padidintų viešojo sektoriaus vadovo pareigų patrauklumą?

	VISI RESPONDENTAI	VIEŠASIS SEKTORIUS	PRIVATUS SEKTORIUS
Mažiau politinės įtakos	89%	87%	90%
Konkurencingas atlygis ir aiškus priedų modelis	86%	89%	84%
Mažiau biurokratijos	80%	67%	84% ↑
Didesnė sprendimų laisvė	73%	59%	78% ↑
Aiškūs kadencijos tikslai ir reguliarus vertinimas	73%	69%	74%
Suprantamas ir aiškus vadovų atrankos procesas	68%	59%	71% ↑
Pačio viešojo sektoriaus patrauklumo didinimas	62%	52%	66% ↑
Sėkminga kitų viešojo sektoriaus vadovų asmeninė patirtis ir dalinimasis ja	52%	46%	54%
Mentoriai ir vadovų bendruomenės palaikymas pirmus mėnesius	51%	33%	57% ↑
Kita	3%	4%	3%

Viešojo sektoriaus vadovo pareigų patrauklumą labiausiai didintų ne „minkštosios“ iniciatyvos, o **sisteminiai pokyčiai: mažesnė politinė įtaka, aiškos ir konkurencingos finansinės sąlygos bei mažesnė biurokratija.**

- Privatus sektorius viešąjį sektorių mato kaip per daug suvaržytą ir reikalaujantį didesnio „apsaugos tinklo“ naujam vadovui.
- Viešojo sektoriaus vadovai labiau priima sistemos ribojimus kaip „duotybę“, o patrauklumą sieja su aiškumu ir stabilumu.
- Politinė įtaka yra universali problema, kurią vienodai jaučia ir esami, ir potencialūs vadovai.

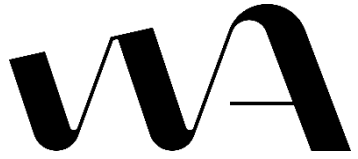
Imtis: visi tyrimo dalyviai (viešojo ir privataus sektoriaus įstaigų vadovai) N=207; viešojo sektoriaus įstaigų vadovai N=54, privataus sektoriaus įstaigų vadovai N=153.

↑ Reikšmingai dažniau nei viešojo sektoriaus vadovai
↓ Reikšmingai rečiau nei viešojo sektoriaus vadovai

INFORMACIJOS PAIEŠKA IR KOMUNIKACIJA

INFORMACIJOS PAIEŠKA IR KOMUNIKACIJA

APIBENDRINIMAS



VVA komunikacija struktūriškai atitinka viešojo sektoriaus logiką, tačiau norint praplėsti kandidatų ratą, būtina ne tik keisti kanalus, bet ir stiprinti turinio fokusą: aiškiai komunikuoti pareigybės esmę, sprendimų laisvę ir realią vadovo įtaką organizacijoje jau pačioje informacijos paieškos pradžioje.

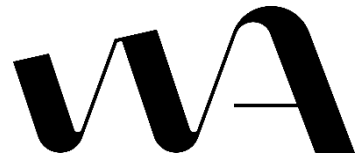
SKIRTUMAI RODO NE INFORMACIJOS TRŪKUMĄ, O SKIRTINGUS INFORMACIJOS PAIEŠKOS ĮPROČIUS. VVA EFEKTYVIAI PASIEKIA VIEŠOJO SEKTORIAUS AUDITORIJĄ, TAČIAU PRIVATAUS SEKTORIAUS KANDIDATŲ PRITRAUKIMUI BŪTINAS AKTYVESNIS MATOMUMAS JIEMS ĮPRASTUOSE KARJEROS KANALUOSE.

- Informacijos apie VVA organizuojamas vadovų atrankas paieškos įpročiai reikšmingai skiriasi tarp viešojo ir privataus sektoriaus atstovų. Viešojo sektoriaus vadovai pirmiausia remiasi oficialiais kanalais - Valstybės tarnybos portalu (76%), VVA ir įstaigų svetainėmis (61% ir 56%). Tuo tarpu privataus sektoriaus kandidatai dažniau informacijos ieško per darbo rinkos kanalus - darbo paieškos portalus (52%), „LinkedIn“ (48%), atrankos agentūras ir žiniasklaidą, o oficialių valstybinių kanalų naudojimas jiems yra reikšmingai mažesnis.

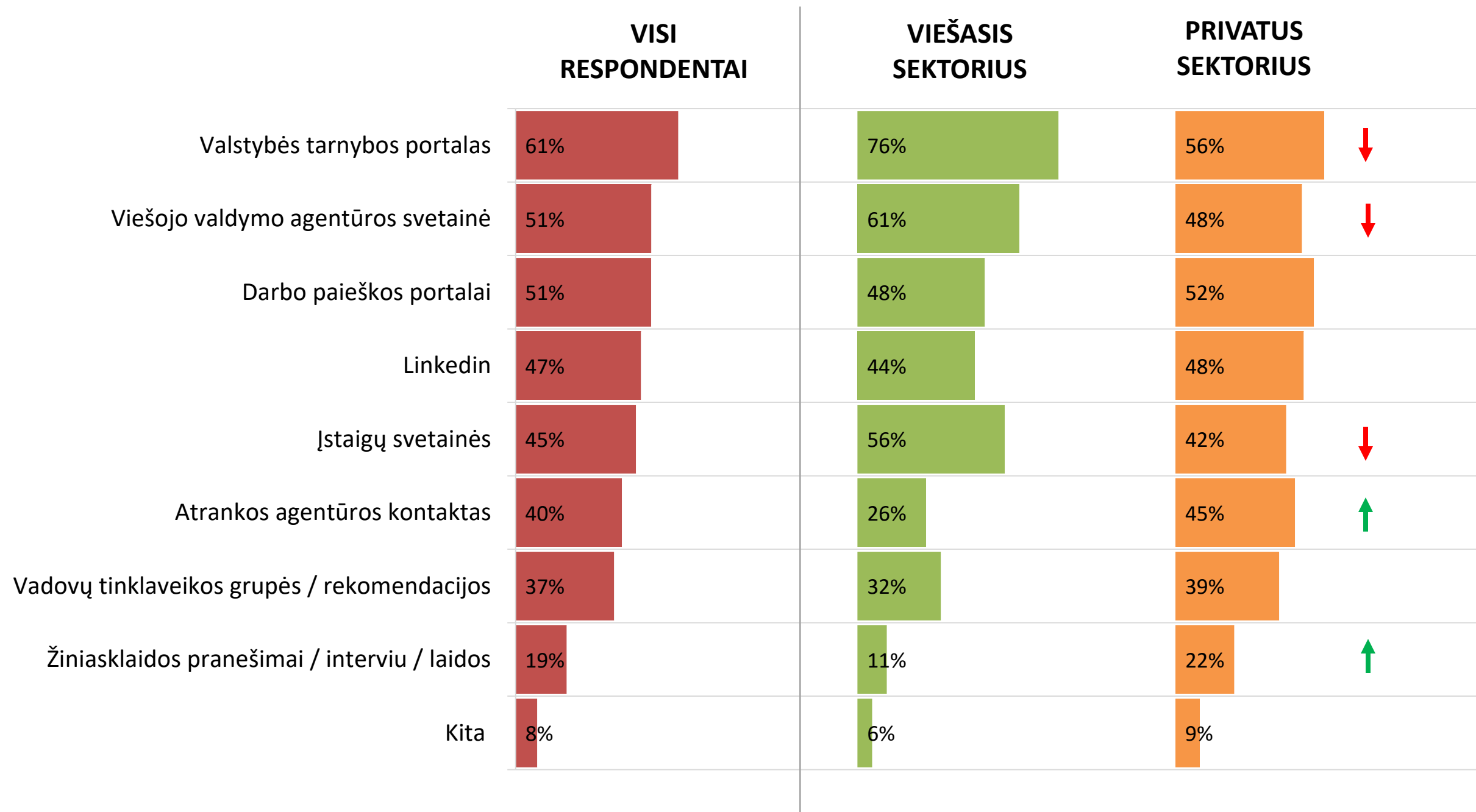
KANDIDATAI PIRMIAUSIA SIEKIA SUPRASTI, KĄ REALIAI REIKĖS DARYTI, KOKIA ATSAKOMYBĖS APIMTIS IR UŽ KĄ BUS ATLYGINAMA. PROCEDŪRINIAI ASPEKTAI (ATRANKOS EIGA, TERMINAI) YRA ANTRINIAI.

- Pradiniame atrankos etape kandidatai pirmiausia ieško ne procedūrinės, o informacijos susijusios su turiniu. Svarbiausi aspektai visoms respondentų grupėms yra pareigybės tikslai ir atsakomybės (90%) bei atlygio „paketas“ (87%). Tik po to seka sprendimų laisvė ir įgaliojimai (79%), informacija apie organizaciją (71%) ir komandą bei kultūrą (69%).
- Ryškus skirtumas matomas sprendimų laisvės vertinime: privataus sektoriaus kandidatai šį aspektą akcentuoja dažniau nei viešojo (82% vs. 72%), taip pat labiau domisi organizacijos kultūra (71% vs. 63%).

PAGRINDINIAI INFORMACIJOS PAIEŠKOS KANALAI APIE VVA ORGANIZUOJAMAS VADOVŲ ATRANKAS



Jei svarstytumėte kandidatuoti į įstaigos vadovo (valstybės tarnautojo) pareigas, kur pirmiausia ieškotumėte informacijos apie Viešojo valdymo agentūros organizuojamas atrankas?



Informacijos apie VVA organizuojamas vadovų atrankas paieška stipriai skiriasi tarp viešojo ir privataus sektoriaus, o tai turi tiesioginių pasekmių kandidatų pasiekiamumui.

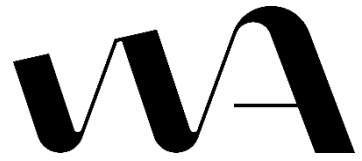
- Viešojo sektoriaus vadovai natūraliai remiasi **oficialiais kanalais** - Valstybės tarnybos portalu, VVA ir įstaigų svetainėmis.
- Tuo tarpu privataus sektoriaus atstovai informaciją dažniau ieško **per darbo rinkos kanalus** - darbo paieškos portalus, „LinkedIn“, atrankos agentūras ir žiniasklaidą.

Problema nėra informacijos trūkumas, o skirtingi informacijos paieškos įpročiai. VVA šiandien gerai pasiekia viešojo sektoriaus auditoriją, tačiau norint pritraukti daugiau kandidatų iš privataus sektoriaus, būtina būti matomiems ne tik oficialiuose, bet ir jiems įprastuose karjeros kanaluose.

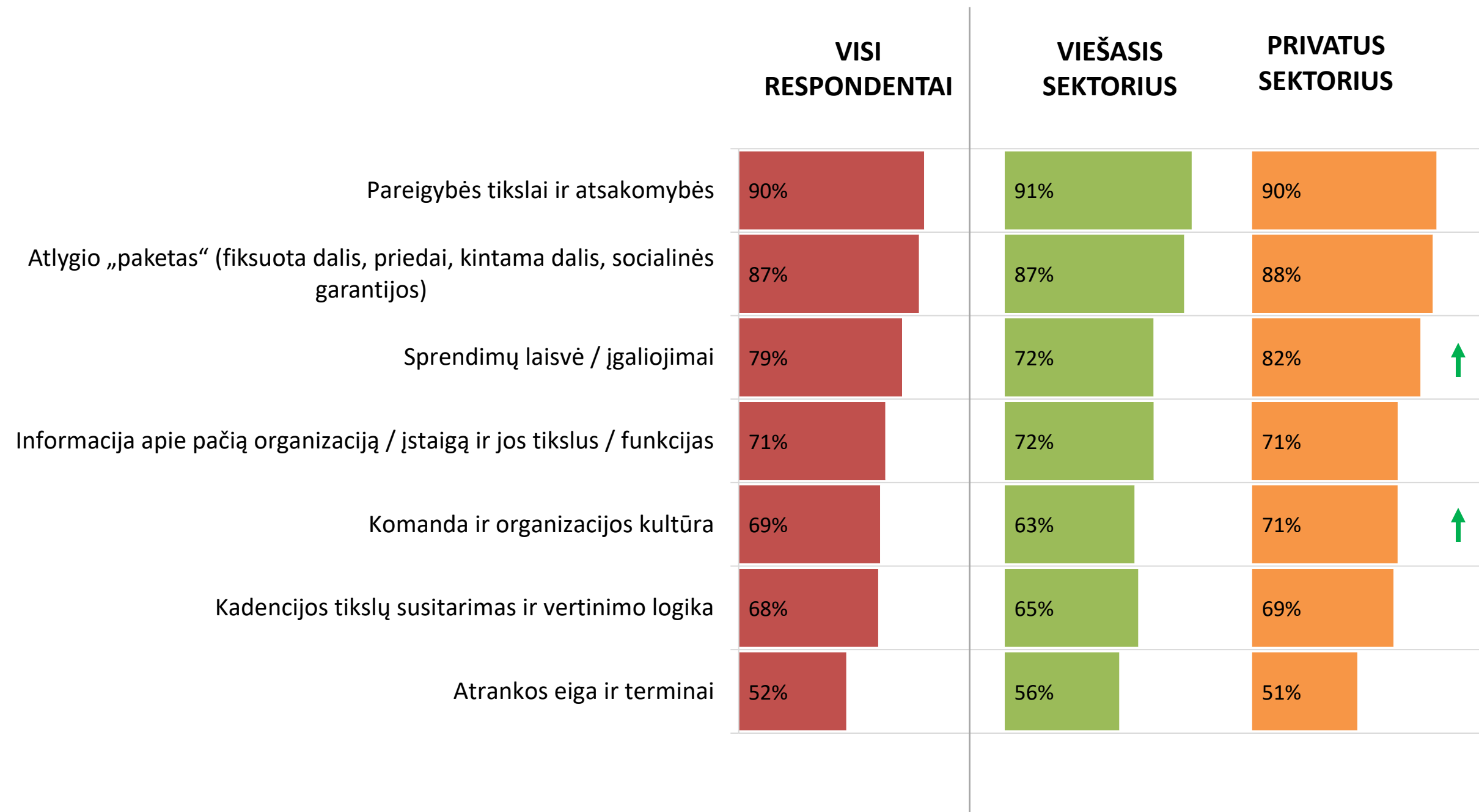
Imtis: visi tyrimo dalyviai (viešojo ir privataus sektoriaus įstaigų vadovai) N=207; viešojo sektoriaus įstaigų vadovai N=54, privataus sektoriaus įstaigų vadovai N=153.

↑ Reikšmingai dažniau nei viešojo sektoriaus vadovai
↓ Reikšmingai rečiau nei viešojo sektoriaus vadovai

INFORMACIJA, KURIOS KANDIDATAI PIRMIAUSIA IEŠKO APIE VVA ATRANKAS



Kokia informacija Jums svarbiausia pradiname Viešojo valdymo agentūros organizuojamos įstaigos vadovų (valstybės tarnautojų) atrankos etape?



Kandidatai į VVA organizuojamas atrankas pirmiausia ieško ne proceso detalių, o darbo turinio ir vertės sau.

- Svarbiausia informacija visiems respondentams - pareigybės tikslai ir atsakomybės bei atlygio „paketas“. Tai rodo, kad kandidatai pirmiausia nori suprasti, ką konkrečiai reikės daryti ir ką jie gaus mainais. Tik po to seka klausimai apie sprendimų laisvę, organizacijos tikslus, komandą ir kultūrą.
- Ryškus skirtumas tarp sektorių tas, kad **privataus sektoriaus kandidatai labiau nei viešojo ieško sprendimų laisvės ir įgaliojimų**, tuo tarpu viešojo sektoriaus atstovams tai mažiau svarbu (82% vs. 72%). Taip pat komanda ir organizacijos kultūra (71% vs. 63%).

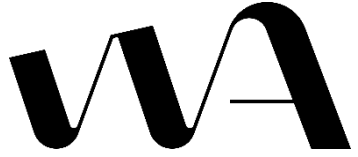
Imtis: visi tyrimo dalyviai (viešojo ir privataus sektoriaus įstaigų vadovai) N=207; viešojo sektoriaus įstaigų vadovai N=54, privataus sektoriaus įstaigų vadovai N=153.

↑ Reikšmingai dažniau nei viešojo sektoriaus vadovai
↓ Reikšmingai rečiau nei viešojo sektoriaus vadovai

NUOSTATŲ TIKRINIMAS

NUOSTATŲ TIKRINIMAS: APIBENDRINIMAS

(VADOVAI NEDALYVAVĘ VVA ATRANKOJE)



ATRANKA SUVOKIAMA KAIP AUKŠTOS RIZIKOS SPRENDIMAS NET KOMPETENTINGIEMS VADOVAMS

- Respondentų vertinimai rodo, kad didelė dalis vadovų mano, jog net ir patyrę, kompetentingi vadovai dažnai nesiryžta kandidatuoti į viešojo sektoriaus vadovų pareigas. Ši nuostata siejama su trimis pagrindiniais veiksniais: suvokiama politinės įtakos rizika, biurokratinė našta ir ribotas atlygio patrauklumas. Tai leidžia teigti, kad atranka respondentų akimis dažnai vertinama ne kaip karjeros galimybė, o kaip sprendimas, reikalaujantis reikšmingų kompromisų.
- Svarbu pabrėžti, kad ši nuostata yra plačiai paplitusi tarp abiejų sektorių respondentų, todėl ji atspindi bendrą vadovų suvokimą ir viešojo sektoriaus reputacinį foną, o ne objektyviai pamatuotą atrankos realybę.

BIUROKRATIJOS IR KONTROLĖS DOMINAVIMAS PRIEŠ LYDERYSTĖS AUTONOMIJĄ

- Respondentai nuosekliai įvardija viešąjį sektorių kaip stipriai reguliuojamą, kontroliuojamą ir procedūriškai apkrautą aplinką. Per didelis kontrolės institucijų vaidmuo ir procesų formalizavimas suvokiami kaip veiksniai, ribojantys vadovo gebėjimą veikti strategiškai ir įgyvendinti realius pokyčius.
- Šiame kontekste ryškėja paradoksas: viešojo sektoriaus vadovo pozicija siejama su aukštu statusu, tačiau kartu su **ribota realia sprendimų galia**. Tai silpnina vadovo vaidmens patrauklumą ir formuoja suvokimą, kad atsakomybė dažnai nėra proporcinga turimiems įgaliojimams.

SKIRTINGOS VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS PERSPEKTYVOS

- Analizė aiškiai atskleidžia, kad privataus sektoriaus respondentai viešojo sektoriaus atrankas ir vadovo vaidmenį vertina kritiškiau ir griežčiau. Jie dažniau linkę manyti, kad: sprendimai priklauso ne nuo kompetencijų, o nuo ryšių, politiniai veiksniai daro reikšmingą įtaką rezultatams, realių pokyčių įgyvendinimas yra sudėtingas arba ribotas.
- Tuo tarpu viešojo sektoriaus vadovai šias pačias nuostatas vertina nuosaikiau. Tai leidžia manyti, kad ilgalaikis buvimas sistemoje lemia didesnę jos taisyklių internalizavimą ir tam tikrą prisitaikymą prie esamų ribojimų. Kitaip tariant, viešojo sektoriaus atstovai dažniau mato sistemą kaip sudėtingą, bet veikiančią, o privataus sektoriaus - kaip nepakankamai patikimą ir prognozuojamą.

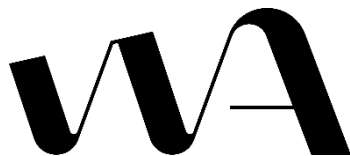
PASITIKĖJIMO IR SKAIDRUMO DEFICITAS KAIP STRUKTŪRINĖ PROBLEMA

- Nors ne visi respondentai vienareikšmiškai sutinka su teiginiais, kad atrankos yra vien formalios ar kad vertinimas neatspindi realių kompetencijų, reikšminga dalis jų išreiškia **neapibrėžtumą ir skepticizmą**. Abejonės dėl vertinimo kriterijų aiškumo, atrankos eigos skaidrumo ir praktinių užduočių realistiškumo formuoja bendrą ne iki galo prognozuojamo proceso įvaizdį.
- Šis pasitikėjimo deficitas nėra radikalus, tačiau jis yra pakankamai nuoseklus, kad veiktų kaip **ankstyvas atbaidymo mechanizmas** - ypač tiems kandidatams, kurie viešojo sektoriaus nepažįsta iš vidaus.

SISTEMINĖ PASEKMĖ: SIAURĖJANTIS POTENCIALIŲ KANDIDATŲ RATAS

- Apjungus visas nuostatas, ryškėja esminė išvada: viešojo sektoriaus vadovų atrankos suvokiamos kaip **formaliai funkcionuojančios, bet struktūriškai ribojančios sistemos**. Jos nesukuria aktyvaus atstūmimo visiems, tačiau reikšmingai sumažina tikimybę, kad aukštos kompetencijos vadovai iš privataus sektoriaus rimtai svarstys kandidatavimą.
- Tai reiškia, kad atrankos procesas ir jį lydinčios nuostatos ne tik atspindi esamą situaciją, bet ir **aktyviai formuoja būsimą vadovų pasiūlą**, ribodamos konkurenciją ir karjeros mobilumą tarp sektorių.

NUOSTATŲ TIKRINIMAS (VADOVAI NEDALYVAVĘ VVA ATRANKOJE)



Toliau pateikti teiginiai atspindi skirtingas nuomones apie Viešojo valdymo agentūros organizuojamas įstaigos vadovų atrankas ir darbą viešajame sektoriuje. Prašome kiekvienam teiginiui nurodyti, kiek su juo sutinkate. (Vertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 - „visiškai sutinku“.)

	VISI RESPONDENTAI (visiškai sutinku + sutinku)	VIEŠASIS SEKTORIUS (visiškai sutinku + sutinku)	PRIVATUS SEKTORIUS (visiškai sutinku + sutinku)
Net ir geri vadovai nesiryžta kandidatuoti dėl politinės įtakos, atlygio ar biurokratijos	84%	83%	84%
Per daug biurokratijos ir kontrolės institucijų	74%	77%	73%
Statuso daug, bet realios galios mažai	65%	53%	68% ↑
Vadovas viešajame sektoriuje - politinių sprendimų vykdytojas	57%	40%	60% ↑
Viešojo sektoriaus atlyginimai per maži, neverta eiti	55%	63%	53% ↓
Viešumas per didelis - asmeninės reputacijos rizika	51%	43%	52% ↑
Sunku įgyvendinti realius pokyčius	48%	33%	51% ↑
Rezultatai priklauso ne nuo kompetencijos, o nuo ryšių	44%	30%	47% ↑
Atranka - tik formalumas, viską lemia politika ar pažintys	42%	23%	46% ↑
Atrankos komunikacija per biurokратиšką	39%	33%	41%
Vertinimas atrankos metu neatspindi tikrųjų kandidatų kompetencijų	39%	37%	40%
Informacijos apie vadovų atrankos kriterijus ir eigą nepakanka	33%	10%	38% ↑
Praktinės užduotys dirbtinės, realybėje tokių situacijų nebūna	21%	13%	22%

- Tyrimo rezultatai rodo, kad viešojo sektoriaus vadovų atrankos siejamos su reikšmingomis sisteminėmis rizikomis - politine įtaka, perteklinėmis biurokratinėmis procedūromis ir ribota realia sprendimų galia.
- Šios nuostatos ypač ryškios privataus sektoriaus respondentų vertinimuose, tuo tarpu viešojo sektoriaus atstovai jas vertina nuosaikiau.
- Bendras pasitikėjimo deficitas mažina atrankų patrauklumą ir riboja potencialių kandidatų ratą dar svarstymo etape.

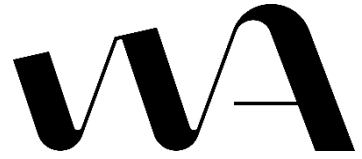
Imtis: tyrimo dalyviai nedalyvavę Viešojo valdymo agentūros organizuotose atrankose į vadovo poziciją: visi tyrimo dalyviai (viešojo ir privataus sektoriaus įstaigų vadovai) N=176; viešojo sektoriaus įstaigų vadovai *N=30, privataus sektoriaus įstaigų vadovai N=146.

Lentelėje pateikiama procentinė dalis respondentų, pasirinkusių atsakymus „sutinku“ arba „visiškai sutinku“ (4–5 balai).

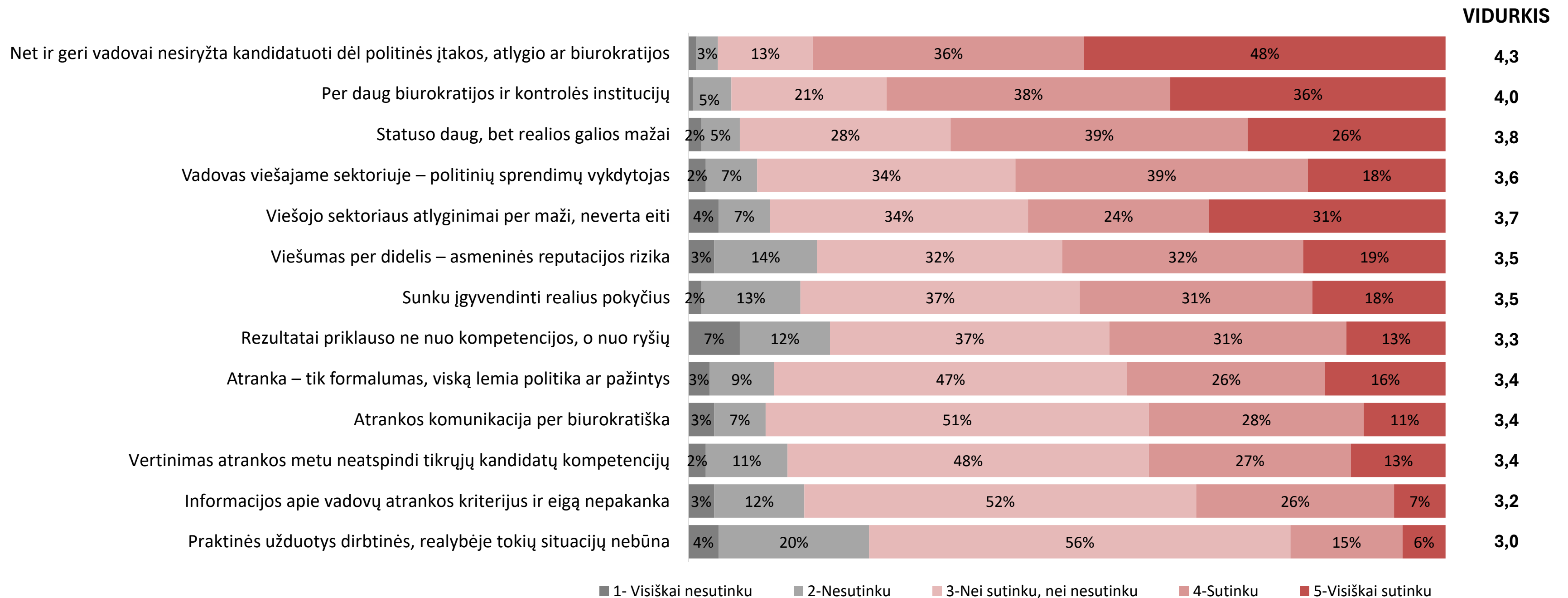
↑ Reikšmingai dažniau nei viešojo sektoriaus vadovai
↓ Reikšmingai rečiau nei viešojo sektoriaus vadovai

NUOSTATŲ TIKRINIMAS (VISI RESPONDENTAI)

(VADOVAI NEDALYVAVĘ VVA ATRANKOJE)



Toliau pateikti teiginiai atspindi skirtingas nuomones apie Viešojo valdymo agentūros organizuojamas įstaigos vadovų atrankas ir darbą viešajame sektoriuje. Prašome kiekvienam teiginiui nurodyti, kiek su juo sutinkate. (Vertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 - „visiškai sutinku“.)

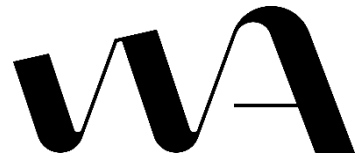


Imtis: tyrimo dalyviai nedalyvavę Viešojo valdymo agentūros organizuotose atrankose į vadovo poziciją: visi tyrimo dalyviai (viešojo ir privataus sektoriaus įstaigų vadovai) N=176

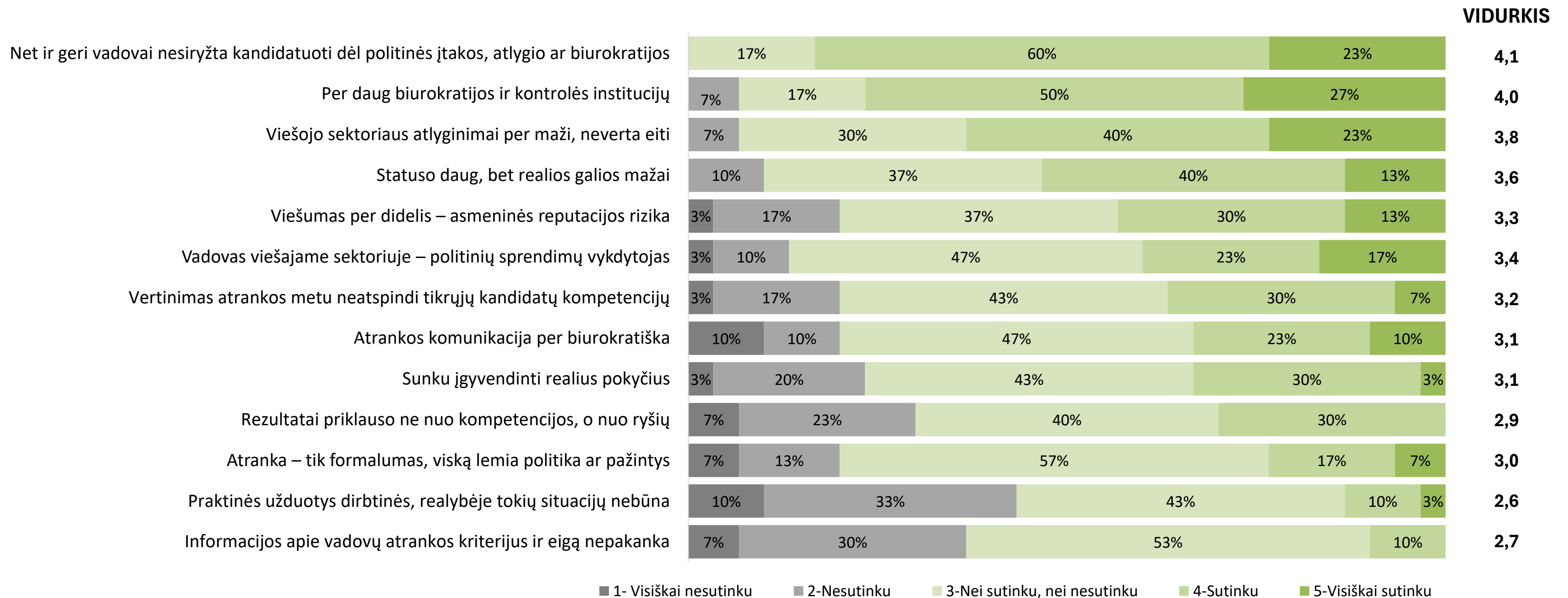
Grafike atsakymai išrikiuoti pagal respondentų dalį, sutikusią arba visiškai sutikusią su teiginiais (4–5 balai).

NUOSTATŲ TIKRINIMAS (VIEŠASIS SEKTORIUS)

(VADOVAI NEDALYVAVĘ VVA ATRANKOJE)



Toliau pateikti teiginiai atspindi skirtingas nuomones apie Viešojo valdymo agentūros organizuojamas įstaigos vadovų atrankas ir darbą viešajame sektoriuje. Prašome kiekvienam teiginiui nurodyti, kiek su juo sutinkate. (Vertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“.)



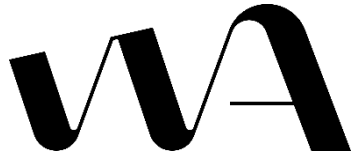
Imtis: tyrimo dalyviai nedalyvavę Viešojo valdymo agentūros organizuotose atrankose į vadovo poziciją: viešojo sektoriaus įstaigų vadovai *N=30

*Maža respondentų bazė: rezultatai indikacinio pobūdžio.

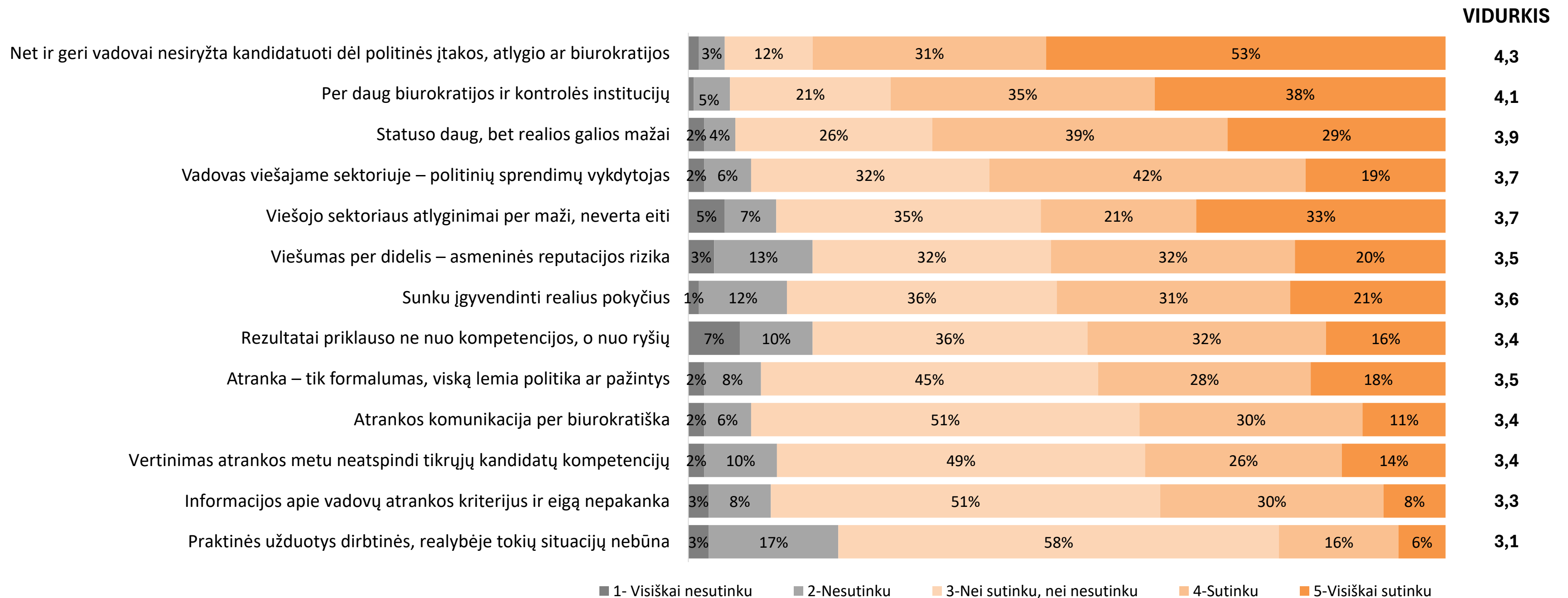
Grafike atsakymai išrikiuoti pagal respondentų dalį, sutikusią arba visiškai sutikusią su teiginiais (4–5 balai).

NUOSTATŲ TIKRINIMAS (PRIVATUS SEKTORIUS)

(VADOVAI NEDALYVAVĘ VVA ATRANKOJE)



Toliau pateikti teiginiai atspindi skirtingas nuomones apie Viešojo valdymo agentūros organizuojamas įstaigos vadovų atrankas ir darbą viešajame sektoriuje. Prašome kiekvienam teiginiui nurodyti, kiek su juo sutinkate. (Vertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 - „visiškai sutinku“.)



Imtis: tyrimo dalyviai nedalyvavę Viešojo valdymo agentūros organizuotose atrankose į vadovo poziciją: privataus sektoriaus įstaigų vadovai N=146

Grafike atsakymai išrikiuoti pagal respondentų dalį, sutikusią arba visiškai sutikusią su teiginiais (4–5 balai).